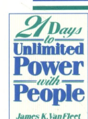
٢١ يوماً للحصول على القوة والسلطة في تعاملك مع الآخرين

جيمس ك. فانفليت



٢١ يوماً للحصول على القوة والسلطة في تعاملك مع الآخرين

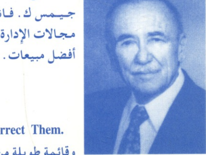


جيمس ك. فانفليت

في ثلاثة أسابيع فقط، يمكنك البدء في ممارسة أساليب القيادة البارعة التي يستخدمها كل من له دور فعال من رجال الأعمال والسياسيين والمدربين الرياضيين والشخصيات العامة ذوات القوة والتأثير على الآخرين وتحقيق أهدافهم الشخصية.

وباستخدام الطرق البسيطة خطوة بخطوة، فسيعينك كتاب ٢١ يوماً للحصول على القوة والسلطة مع الآخرين على استنهاض مصدر القوة داخلك؛ لتعي وتوجه تصرفات الآخرين، بما يتناسب مع النتائج التي ترغب في الحصول عليها، وبدءاً من الخطوط العريضة لإظهار «هالة من السلط» ذات عمق وتأثير، حتى النصائح الخاصة بالتمكن من صيغة النصائح الخاصة بالتمكن من صيغة النجاح التي «تؤتي ثمارها كل مرة»، للحصول على أسلوب تقنع في الكتابة والتحدث، يوفر لك الكتاب ترسانة من الاستراتيجيات والأساليب والنصائح، لتحديد الأشخاص المهمين، الذين يمكنهم مساعدتك على التحليق إلى مستويات أعلى من الإشباع المهني والشخصي.

وسواءً كان ما تسعى إليه اعترافاً أكبر بقدراتك المهنية أو ثروة أو موقعاً سياسياً أو إرضاءً شخصياً، فإن برنامج النجاح ذا الواحد وعشرين خطوة هو المفتاح للتمتع بالحرية والرضا، المصاحبين للقدرة على التحكم في كل مظهر من مظاهر حياتك.



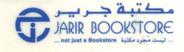
نبذة عن الكاتب

جيمس ك. فانفليت هو كاتب معروف على المستو...
مجالات الإدارة وعلم النفس التطبيقي والصحة. من بي...
أفضل مبيعات.

...g People
...amics of Motivation
...takes Managers Make and How to Correct Them.

وقائمة طويلة من كتب أخرى.

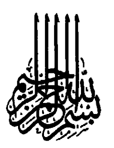





مكتبة
طريق العلم



٢١ يوماً
للحصول
علــى القــوة
والســلــطــة
في
تــعــامــلــك
مــع الآخــريــن



إهـــــــداء ٢٠١٣

الاستاذ عبد الله فيصل بدوى
جمهورية مصر العربية

٢١ يوماً للحصول على القوة والسلطة في تعاملك مع الآخرين

جيمس ك. فانفليت





المركز الرئيسي:		
ص.ب. ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
الرياض١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣
المعارض: الرياض		
شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠
شارع الأمير عبد الله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٧
شارع عقبة بن نافع	تليفون	٢٧٨٨٤١١
الخبر		
شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١
الدمام		
الشارع الأول	تليفون	٨٣٢٧٤٤١
الاحساء		
المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١
جدة		
شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧
مكة المكرمة		
أسواق الحجاز	تليفون	٥٤٦٠٥١٧

موقعنا على الإنترنت

WWW. **JarirBookstore**.com

الطبعة الأولى

٢٠٠١

21 Days to Unlimited Power with People

James K. Van Fleet



PRENTICE HALL
Englewood Cliffs, New Jersey 07632





إهداء

المفكرون والأدباء ليسوا وحدهم الذين يؤلفون كتبا تُقرأ.

ان اصحاب التجارب التجارية الناجحة يحولون الكتابة الى مناهج عمل مثيرة وممتعة، وهذا بالضبط ما تقدمه هذه السلسلة من الكتب العلمية التي اصبحت اكثرالكتب مبيعاً في العالم حتى الآن.

ويسعد مكتبة جرير ان تتولى ترجمة هذه الكتب القيمة، لعملائها المتميزين.

انها بالفعل كتب جديرة بالقراءة !

عبد الكريم العقيل



المحتويات

الفصل التاسع * *اليوم التاسع*

كيف تنمى الثقة فى نفسك وفى قدراتك؟ ١٥١

الفصل العاشر * *اليوم العاشر*

كيف تكون مطاع الأمر ؟ ١٦٧



❖ الباب الأول ❖

كيف تنمى سلطتك الذاتية؟

إن كلاً منا تقريباً تراوده نفسه لأن يتحكم فى الآخرين ويضطلع بالسلطة عليهم؛ دون أن يكون لنا قبل هذا تحكم وسلطة على أنفسنا ، والأمر لا يصلح بهذا الشكل إذ لابد للمرء كى يتحكم فى الآخرين أن يتحكم فى نفسه أولاً ، وهذا بدوره يتطلب من المرء انضباطا ذاتيا وفهماً كاملاً لدوافعه.

لهذا جاء الباب الأول ليتناول أهم عناصر تنمية السلطة الذاتية . ففى الفصل الأول على سبيل المثال والذى يمثل الجزء الأول من البرنامج *سوف تتعلم الصفات الشخصية الإحدى عشرة التى تجعل منك قائداً فعالاً على الآخرين* . وإليك حقيقة لابد أن تكون على ثقة منها : إذاكنت تريد أن تحظى بسلطة على الآخرين لابد أولاً أن تكون قائداً لهم .

وفى اليوم الثانى من البرنامج سوف تعلم مدى أهمية أن ترسم نموذجاً شخصياً ليحتذى به الآخرون ، ذلك لأن الجميع يميلون إلى أن يفعلوا كما يفعل رؤساؤهم لا كما يأمرهم رؤساؤهم ، ولا يمكن أن تخلق صورة القائد لدى الآخرين حتى تكون مثالاً لهم يهتدون به.

وفى اليوم الثالث من البرنامج ستكتشف أنه ينبغى عليك أن لا ترضى بالأمر الواقع ، وحتى تنمى سلطتك الذاتية بحيث تكون قادراً على التحكم وقيادة

الآخرين فلابد أن تسعى دائماً إلى تطوير الذات ، وليس معنى ذلك أن لا تكون راضياً عن أدائك وإنما المقصود أن تسعى دائماً لأن تكون فى وضع أفضل مما أنت عليه .

وفى اليوم الرابع من البرنامج سوف تعرف كيف تبرز قوة شخصيتك حتى يمكنك أن تحوز السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين وذلك من خلال استخدام لغة الجسد . كما ستعرف مدى أهمية فهم هذه اللغة ، و ستعرف فى هذا الجزء أيضاً كيف تفعل كل ما من شأنه أن يتفق مع شخصية تحظى بالسلطة والقيادة ، كما ستعرف كيف تنمى ثقتك فى نفسك وكيف تنقل هذه الثقة للآخرين ، بالإضافة إلى كيفية تنمية تقديرك لذاتك.

وفى اليوم الخامس من البرنامج سوف تطلع على القواعد العامة التى تساعدك على تنمية الصفات القيادية والتى تجعلك تتحكم فى أفعال الآخرين وتؤثر فيها ، ولقد كانت بداية معرفتى بهذه الوسائل منذ سنوات مضت على يد رجل أدين له بكل الحب والاحترام ، وبرغم مرور أعوام عديدة على ذلك فمازالت هذه الوسائل تحتفظ بأهميتها بالنسبة لى ، ولقد بذلت قصارى جهدى لتطبيق هذه الوسائل بشكل دائم .

وعلى الرغم من صغر حجم الباب الأول (كيف تنمى سلطتك الذاتية؟) عن الباب الثانى (دليلك إلى تطوير سلطتك غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين) إلا أن هذا ليس إشارة إلى انعدام أهمية موضوع الباب الأول ، فكل ما فى الأمر أن موضوع الباب الثانى يرتبط بالآخرين وعند التعامل مع الآخرين يكون هناك تنوع أكبر فى الطرق والوسائل التى يمكن استخدامها .

والآن دعنا نتجه صوب الفصل الأول حيث اليوم الأول الذى تتعلم فيه الصفات الشخصية الإحدى عشرة التى تجعل منك قائداً مؤثراً على الآخرين.

الفصل الأول ❖ اليوم الأول

إحدى عشرة صفة شخصية
تجعل منك قائداً مؤثراً للآخرين

القائد لن يكون قائداً دون أتباع يقودهم والأمر كما يقول مارك توين : « عليك أن تشكر الكسالى، إذ لولاهم لما استطعت أن يكون لك السبق والقيادة ».

ولكى تتقدم على الآخرين وتضطلع بسلطة عليهم لابد أولاً أن تكون قائداً . وهناك إحدى عشرة صفة لابد أن تتوفر لك لكى تكون قادراً على قيادة الآخرين والتحكم فيهم :

١ – الشخصية .

٢ – سلطة اتخاذ القرار.

٣ – الحكمة فى التخطيط والتنظيم.

٤ – شجاعة التصرف.

٥ – القدرة على الإدارة.

٦ – النزاهة.

٧ – الشعور بالمسؤولية.

٨ – أن تكون شخصاً يعتمد عليه.

٩ – الإخلاص (لكل من الرؤساء والمرؤوسين)

١٠ – الحماسة.

١١– المبادرة.

وعلى الرغم من أن القيادة أمر مكتسب وليس فطرياً إلا أن هذه الصفات الإحدى عشرة لابد أن تظهر كسمات شخصية إيجابية فى أى شخص يريد أن يكون قائداً للآخرين .

أما إذا لم تتوفر فى الشخص ولو واحدة من هذه الصفات فسيجد صعوبة كبيرة فى النجاح كقائد . ولكن إذا توافرت الصفات كلها بشكل واضح فيمكن لهذا الشخص أن يصبح قائداً بارزاً ومؤثراً للآخرين.

المزايا التى ستجنيها:

١ – ستكون مؤهلاً تماماً للمناصب القيادية والترقيات وذلك لأن هذه الصفات هى السمات الشخصية التى ينظر إليها فى الأشخاص المرشحين للمناصب القيادية أو للترقى لوظائف ذات مسؤوليات أكبر .

٢ – عندما تنمى هذه الصفات لديك فسوف يحترمك موظفوك ويثقون بك .

٣ – سوف تجد من موظفيك طاعة عن رضا وتعاوناً صادقاً ودعماً مخلصاً.

٤ – سوف تجد موظفيك يقفون بجوارك فى أوقات الأزمات.

٥ – ستجد الموظفين يعملون بجد مثلك من أجل إنجاز العمل.

ودعنا الآن ننظر بقرب أكثر لكيفية الاستفادة من هذه الصفات الشخصية فى مساعدتك على قيادة الآخرين .

١ - *قوة الشخصية : الخاصية الأساسية الأولى* : ترتبط كلمة الشخصية بالصفات الأخلاقية التى تحدد طريقة تفكير الفرد وإحساسه وتصرفاته فى أمور الحياة المهمة وخاصة فيما يتعلق بالمبادىء الأساسية التى تحدد ما هو خطأ وما هو صواب .

وإذا كانت لديك شخصية فسوف تعرف بشكل فطرى الفرق بين الخطأ والصواب ، وهذا لن يقودك فقط إلى معرفة التصرف السليم بل سيكون لديك أيضاً الشجاعة الأخلاقية لفعل هذا التصرف ، وسوف تكون شخصاً ذا كرامة وتتمتع بثقة الجميع ، وسوف تلتزم بكلامك ، كما أنك لن تكذب أو تغش أو تسرق مهما كانت الفوائد التى ستعود عليك من وراء ذلك .

وكما ترى من هذا العرض، فالشخصية فرع من القرار الذاتى الشخصى ، وهى جوهرة سهلة المنال لكل من لديه الإرادة الأدبية للحصول عليها ، وكل فرد منا هو المهندس الذى بيده تكوين شخصيته .

وعلى جانب آخر فكل أمة هى التى تصنع شخصيتها ، والأمر كما وضعه بطل الحرب الأمريكى « يدى ريكين باكر » حين قال : « إن أحجار الزاوية الأربعة للشخصية التى بنيت على أساسها هذه الأمة هى المبادرة ، والخيال ، والفردية ، والاستقلال» .

٢ - *القدرة على اتخاذ قرارات سليمة فى الوقت المناسب* : يقول ألبرت هبرد مؤلف العديد من الكتب بما فيها ذلك المقال التحفيزى العام بعنوان « رسالة إلى جراسيا» : « إن عمل شىء ما لا يتطلب مجهوداً كبيراً، ولكن ما يتطلب مجهوداً أكبر هو اتخاذ قرار بعمل شىء ما ».

وإذا أردت أن تكون قائداً مؤثراً للآخرين لابد أن يكون بمقدورك اتخاذ قرارات سليمة وفى الوقت المناسب ، وعندما تفعل هذا فسوف يوليك الناس ثقتهم

وسوف يحفزهم ذلك على بذل قصارى جهدهم من أجلك .

واستخدام العقل والمنطق ليس كافياً عند إجراء تقييم لموقف ما . فالكثيرون بإمكانهم ذلك إلا أن هناك قلة قليلة منهم تتمتع بقوة الشخصية اللازمة لاتخاذ قرار فى وقت مناسب والإعلان عنه دون تردد ، ومشاكل اليوم لن تحلها أبداً حلول الغد .

وتذكر أنه ليس بمقدورك إلقاء المسؤولية على الآخرين إذا اتخذت قراراً خاطئاً ، وقد كان الرئيس ترومان دائماً ما يقول وهو فى البيت الأبيض : «المسؤولية تتوقف هنا » والآن يمكنك أنت أيضاً أن تقبل بحقيقة أن اتخاذ قرار سليم فى الوقت المناسب يعنى أنه لابد فى وقت ما أن تخاطر ، ولن يمكنك أبداً أن تتخذ قراراتك إذا ما كنت تتحول بشكل مباشر إلى شخص آخر يتولى عنك هذا ، فآجلاً أو عاجلاً ستجد نفسك مضطراً للخوض فى هذا .

٣ - *الحكمة فى التخطيط والتنظيم* : بمجرد أن تصل إلى قرار، عليك أن تضع خطة عملية لتنفيذه ، ووظيفة هذه الخطة توزيع مهام محددة ومعينة على موظفيك ، كما يجب أن تجيب هذه الخطة عن بعض الأسئلة : ما الذى ستفعله ؟ وأين ومتى وكيف ستفعله ؟ وإذا كنت تريد أن تقود الآخرين وتوجههم وتحظى بسلطة مطلقة عليهم فلابد أن تتمتع بالحكمة فى التخطيط والتنظيم .

وعندما يحين الوقت لإصدار أمر؛ فلتحرص على أن يكون الأمر مفهوماً ، وفيما يتعلق بكون هذا الأمر شفوياً أو مكتوباً فهذا يعتمد بشكل أساسى على نوعية المهمة التى ستنجز ، وما إذا كانت بسيطة أو معقدة، وعندما يشترك كثير من الموظفين فى العمل أو يكون هناك الكثير من المواعيد التى يجب الوفاء بها، هنا لابد أن يكون لديك على الأقل كراسة تسجل فيها توزيع المهام حتى تكون على معرفة بالأشخاص الذين يقومون بالمهمة والوقت الذى يقومون فيه بأداء هذه المهمة .

وحتى يكون قرارك واضحاً ومحدداً وإيجابياً بحيث يسهل فهمه فلابد لك أن تسير على هذه النصائح :

١ – اجعل الأمر متناسباً مع المهمة التى ستؤدى .

٢ – استخدم عبارات ومصطلحات بسيطة.

٣ – ركز على نقطة واحدة.

٤ – وعندما يكون الأمر مكتوباً:

أ – استخدم لغتك .

ب – استخدم أسلوبك الخاص فى الكتابة

جـ – لا تقلق كثيراً بشأن القواعد.

٥ – وإذا كان الأمر شفوياً فلتحرص دائماً على أن يقوم الموظفون بتكرار هذا الأمر لك .

٤ – *شجاعة التصرف* : قد يكون لديك القدرة على اتخاذ قرار سليم فى الوقت المناسب ووضع خطة بارعة لتنفيذ المهام وصياغة الأوامر الضرورية لإنجاز هذه المهام ، إلا أن كل هذا لن يحقق لك ما تصبو إليه من أهداف حتى تكون لديك شجاعة التصرف .

فالتفكير الجيد مع التردد لا يؤدى إلا إلى كارثة بسبب التراخى والتردد ، ولذلك فلابد أن يكون لديك الشجاعة لفعل ما يجب فعله أياً كانت التكاليف والصعوبات والمخاطر والتضحيات .

وذات مرة قال لى أحد رؤسائى : « افعل شيئاً ما حتى ولو كان خطأ ، ولكن لا تقف هكذا عاجزاً ؛ لأنك لو لم تفعل شيئاً فلن يقع أى شىء ، أما إذا قمت بفعل شىء ما ولو كان خطأ فستكون لديك فرصة تصحيح هذا الخطأ ، وبهذا تصل فى النهاية إلى الصواب .

وقد يكون لديك نظرة بعيدة تساعدك على رؤية الأعمال التى لابد من إنجازها كما قد يكون لديك الحكمة التى تساعدك على اتخاذ القرار السليم، إلا أن هذا كله ليس كفيلاً بإنجاز أى شىء إذا لم تكن لديك شجاعة التصرف حينما يقتضى الأمر ذلك .

٥ - *القدرة على الإدارة* : لكى تكون قائداً قوياً ومؤثراً للآخرين فلابد أن يكون لديك القدرة على الإدارة ، والقدرة على الإدارة هى اتباع طرق منظمة للوصول إلى أهداف معينة، وهذه القدرة تتطلب مهارات إدارية وخبرة ، والإدارة هى وسيلة من وسائل القيادة السليمة وسر من أسرار الوصول إلى السلطة مع الآخرين .

وليس هناك صعوبة فى أن يكون لديك موظفون على أعلى مستوى من التدريب ، وأن تحصل على ما تريد من إمدادات ومعدات وتمويل غير محدود ووقت متاح لإنجاز مشروع ما ، إلا أن هذا كله لا يمثل أى تحدٍ، فأى شخص يمكنه أن يفعل ذلك، أما التحدى الحقيقى لقدرتك على الإدارة فيأتى عندما يكون عليك أن تستغل أحسن استغلال كل ما هو متوفر لديك للحصول على الثمار المرجوة ، وتقييمك إنما يكون بقدر ما تنجزه تحت هذه الظروف لا بما يمكن أن تنجزه فى ظل أوضاع مثالية ، ودعنى أعطك مثالاً عن كيفية اختيار المسؤولية للأشخاص الذين سيتولون المناصب الإدارية الكبرى لديهم .

يقول جين أ. أندروز ، نائب مدير إحدى المؤسسات الأمريكية العملاقة : «لاشك أن التخصص والخبرة أمران لابد منهما عند النظر فى اختيار شخص أو ترقيته لمنصب إدارى مرموق» ومن المنتظر من أى مدير أن يكون على معرفة بعمله وكذلك موظفيه ، أما إذا لم يعرف المدير عمله فسيكون هذا مدعاة للسخرية والازدراء من قبل زملائه وموظفيه .

والتخصص أو المعرفة المتخصصة لا تكفى وحدها لاختيار شخص لمنصب قيادى ولابد لمن يحتل هذا المنصب أن يكون لديه ذلك وأكثر ، والشخص الذى

يضطلع بهذا المنصب لابد له مثلاً أن يكون لديه القدرة على التخطيط بعيد المدى . كما يجب أن يكون خلاقاً ومبدعاً وقادراً على ابتكار أفكار جديدة للشركة .

والمدير الذى يضطلع بموقع مرموق فى الشركة لابد أن يتمتع أيضاً ببعض الصفات الشخصية الحميدة، وأولى هذه الصفات هى الأمانة ، ويجب أن يكون لدى المدير شخصية تدفع الآخرين إلى النظر إليه بعين الثقة والاحترام كما يجب أن يكون شخصاً اجتماعياً وأعنى بهذا أنه يجب أن يتمتع بقدرة قيادية طبيعية وموهبة لتقييم موظفيه ووضع كل منهم فى الموقع الذى يستطيع فيه استغلال قدراته بالشكل الأمثل .

ومن الصفات الأخرى التى يجب توافرها فى المدير: الذكاء والعقلية المتفتحة والقدرة على التعلم من التجربة والثقة بالنفس لخوض غمار العمل المدروس والقدرة على التعامل مع ضغط العمل، هذا إلى جانب الشجاعة فى اتخاذ القرارات الصعبة وتنفيذها .

٦ - *النزاهة شرط لابد منه لكى تكون قائداً للآخرين:* فى المثال السابق ذكرت السيدة اندروز العديد من الصفات التى ترى أنه لابد من توافرها لدى المدراء الذين يضطلعون بمركز حساس وكانت إحدى هذه الصفات التى ذكرتها صفة الأمانة، وفى الحقيقة فقد وضعت السيدة أندروز هذه الصفة على رأس الصفات الأخرى .

وأنا شخصياً أوافق السيدة أندروز؛ حيث إننى أعتقد أن الأمانة واحدة من أهم الصفات التى لابد منها لكى تصبح قائداً فعالاً للآخرين ، كما أنها أهم سمات الشخصية التى يجب أن تبحث عنها عند اختيار شخص لتولى منصب إداري أو عندما تنظر فى ترقية شخص ما ، ويتفق معى فى هذا الرأى هنرى بيترسون أحد كبار المسؤولين بإحدى الشركات حيث يقول :

« الأمانة من أولى الصفات التى أبحث عنها فى الشخص المرشح لمنصب إداري كبير ، فالأمانة واحدة من أهم السمات الشخصية التى ينبغى أن يحوزها ، وهى أمر ضرورى وجوهرى لأى شخص يتطلب عمله الإشراف على الآخرين وتوجيههم أو لأى شخص يرتقى للمناصب الإدارية العليا ».

« والشخص الأمين دائما ما يكون لديه القدرة على التمييز بين الخطأ والصواب كما يكون لديه الشجاعة الأدبية لفعل ما يراه صواباً ، ومثل هذاالشخص سوف يتمتع باحترام الآخرين وثقتهم كما أنه سيكون شخصاً يفى بما يعد ، وهذا الشخص لن تجده يكذب أو يغش أو يسرق أو يخدع، والأمانة شرط واجب لابد منه لمن يريد لنفسه النجاح كمدير أو مسؤول ».

وهناك مسؤولون آخرون يتفقون مع كلام السيد بيترسون ، وهم يرون أن النزاهة إحدى أهم السمات الشخصية التى ينبغى وضعها فى الاعتبار عند اختيار من سيعينون فى مناصب إدارية كبرى.

وسأتكلم عن موضوع النزاهة بمزيد من التفصيل فى الفصل التالى (كيف تكون نموذجاً يحتذى به الآخرون؟) . وفى هذا الفصل سأقدم لك خمس قواعد عامة لمساعدتك على التحلى بأعلى مستويات الأمانة والنزاهة ، أما الآن فدعنا ننتقل إلى السبب وراء أهمية الشعور بالمسؤولية بالنسبة لك .

٧ – ***كيف تبحث عن المسؤولية وتتحملها*** ؟ : إذا كنت تريد أن تصبح قائداً وتحظى بسلطة مطلقة على الآخرين عليك أن تتعلم البحث عن المسؤولية وتتحملها ، وعليك أن تسعى حثيثاً لتولى مسؤولية كل جزء من عملك تستطيع القيام به . اقبل هذه المسؤولية بصدر رحب فلن ترتقى فى السلم الوظيفى ما دمت تتجنب تحمل مسؤولية المهام الصعبة .

وعندما تبحث عن المزيد من المسؤولية فسوف يزيد ذلك من ثقتك بنفسك وقدرتك على أداء عملك ، كما ستزيد ثقة رؤسائك ومرؤوسيك بك .

والموظفون دائماً ما يحترمون المدير الذى يتحمل القليل من المخاطرة ويضع القرارات السليمة فى الوقت المناسب ويقبل مسؤولية هذا القرار ، أما الذين لا يرغبون فى المخاطرة فلن يحظوا أبداً بسلطة مطلقة أو يصبحوا قواداً للآخرين : فالموظف لا حاجة له بمدير يتجنب تحمل مسؤولية أعماله أو يلقيها على الآخرين . فحتى عندما يجانبك الصواب وتقع فى أخطاء فسوف يستمر موظفوك على احترامهم لك وثقتهم بك، لا لشىء إلا لشجاعتك فى المحاولة .

وإليك الآن إحدى المزايا الكبرى التى ستحظى بها عندما تتحمل مسؤولية أفعالك: عندما يعرف موظفوك أنك لا تسعى للتنصل من المسؤولية وأنك ترحب بتحمل المسؤولية الكاملة لأفعالك فسوف تجد من موظفيك طاعة عن رضا وتعاوناً صادقاً ودعماً مخلصاً ، وسوف يكون بمقدورك أن تحفزهم على أن يفعلوا ما تريده منهم بالضبط ، وهذا عزيزى القارىء يمثل السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين .

وقد أخبرنى دكتور واين موريسون أستاذ علم النفس بجامعة ميدويسترن : «إن إحدى علامات بداية النضج تظهر عندما يكون لديك الرغبة فى تحمل مسؤولية أخطائك ، والاعتراف بالخطأ يلزمه الشجاعة والحكمة وخاصة عندما تكون هذه الأخطاء شنيعة ولا مبرر لها» .

« وأنا شخصياً أقع فى أخطاء بشكل يومى وأعتقد أننى سأستمر على هذا ما بقى من حياتى ، ومع هذا فإننى أحاول أن لا يتكرر منى خطأ واحد مرتين فى نفس اليوم ولكن هذا يبدو لى فى معظم الأحيان أمراً صعباً للغاية» .

« ولكننى كلما رأيت قلماً رصاصاً يهدأ روعى؛ حيث يجعلنى ذلك أتوصل إلى أنه لو توقف الناس عن الوقوع فى أخطاء فلن يتم تصنيع قلم رصاص ذى ممحاة».

وإليك اثنتى عشرة نصيحة يمكن أن تستخدمها لتتعلم كيف تتحمل مسؤولية أفعالك :

١ – اعرف بدقة كل ما يتعلق بمهنتك فى الوقت الذى تنمى فيه قدرتك على تحمل المسؤولية .

٢ – اعرف الواجبات المنوطة بمديرك، وكن مستعداً لتولى هذه المسؤوليات فى أية لحظة .

٣ – أعدّ نفسك ذهنياً ونفسياً وجسدياً لتحمل المسؤوليات الجسام.

٤ – ابحث دائماً عن المهام الإدارية المتشعبة، حتى تكتسب خبرة واسعة فى قبول المسؤوليات المتعددة .

٥ – انتهز أية فرصة توفر لك مزيداً من المسؤوليات .

٦ – قم بتأدية ما يطلب منك من عمل – صغيراً كان أم كبيراً – بكل ما لديك من جهد وقوة .

٧ – اقبل النقد الأمين والموضوعى عندما يكون هناك مبرر لهذا النقد .

٨ – التزم بما تراه صواباً ولتكن لديك شجاعة الالتزام بمبادئك.

٩ – تحمل كامل مسؤولية حالات الفشل التى يقع فيها موظفوك .

١٠ – تحمل المسؤولية الكاملة لقراراتك وتصرفاتك وأوامرك .

١١ – تذكر أنه من المهم أن تتحمل مسؤولية *ما لا تفعله*، جنباً إلى جنب مع *ما تفعله* .

١٢ – فى ظل غياب رئيسك ابدأ من تلقاء نفسك فى فعل أشياء تعتقد أن مديرك كان سيأمرك بها لو كان موجوداً .

٨ - *كيف تثبت للآخرين أنك شخص يعتمد عليه؟*: أن تكون ممن يعتمد عليهم فهذه إحدى الصفات الشخصية التى يجب أن تكون لديك إذا أردت أن تحظى بسلطة مطلقة مع رؤسائك ومرؤوسيك ، وهذه الصفة تعنى أن تكون جديراً بالثقة ويمكن الاعتماد عليك ، كما تعنى أيضا أنك ستفعل كل ما يطلب منك وبأقل قدر ممكن من الإشراف من قبل رؤسائك .

ويمكن تعريف هذه الصفة أيضاً بأنها ثقة رؤسائك فى أدائك لواجبك فى الحاضر والمستقبل بناء على الحقائق المعروفة عن أدائك فى الماضى .

وإذا أردت أن ينظر لك الآخرون على أنك شخص يعتمد عليه؛ فلابد أن تفعل كل ما من شأنه أن يجعل مديرك يعتمد عليك فى تنفيذ أوامره وتوجيهاته صغرت أم كبرت، على أن يكون التنفيذ طواعية منك وبشكل عملى وبأسلوب بارع وبدون أى تأخير.

ومن الملاحظ أننى استخدمت هنا أربعة تعبيرات ضخمة لأخبرك كيف تنفذ أوامر وتوجيهات رؤسائك ، وقد استخدمتها عن عمد، وهذه التعبيرات هى : *بشكل عملى ، طواعية ، بمهارة ، وبدون أى تأخير*.

وما عليك إلا أن تضع هذه التعبيرات فى ذهنك وأنت تنفذ ما أمرت به وخاصة تلك الأوامر التى لا توافق عليها ، فإذا فعلت هذا فأنا أضمن لك أن ينظر إليك الآخرون فى العمل على أنك شخص يعتمد عليه ، وهكذا سيكون مديرك على استعداد دائم للاعتماد عليك .

وليس معنى أن تكون شخصاً يعتمد عليه وأن تنفذ الأوامر طواعية أنه ينبغى عليك أن تطيع مديرك طاعة عمياء ، فلا تكن من أولئك الذين لا تفارقهم كلمة نعم ، والطاعة العمياء منك قد تسبب مشاكل لمديرك وذلك لأنه من الأفضل أن يستمع مديرك إلى اقتراحاتك ونصائحك وهو نفس الأمر الذى ينبغى أن تتبعه مع موظفيك،

وأفضل طرق إسداء النصح للمدير أن تخبره *بما* ينبغى *أن* يسمعه، *لا* *بما* يرغب فى *سماعه* .

فإن استمع إلى اقتراحاتك وأعطى أفكارك ما تستحقه من *الدراسة*؛ فليس من حقك عليه أن تطلب منه ما هو أكثر من ذلك ، ولا تنسَ أن *القيادة لا* تكون *جماعية؛ إذ لابد أن يكون القرار الأخير بيد شخص واحد* ، فإذا ما اتخذ رئيسك هذا القرار النهائى ، فمن حقه عليك أن تساند هذا القرار مساندة كاملة وخالصة وفعالة حتى إن كان هذا القرار لا يتفق مع النصائح والاقتراحات التى عرضتها عليه . ألا تتوقع مثل هذا من موظفيك ؟

وإليك سبع وصايا يمكنك أن تتبعها لتنمى قدرتك الشخصية التى تجعل الآخرين ينظرون إليك على أنك شخص يعتمد عليه :

١ – *لا تتعلل بالأعذار والحجج واقبل اللوم* .

٢ – *لا تتنصل من المسؤولية عن طريق تحويلها للآخرين* ، ولا تلق بلائمة أخطائك على الآخرين .

٣ – *أدِّ أى عمل بكل تفانٍ* ، و اسعَ جاهداً للتفوق فى هذا العمل أياً كانت مشاعرك تجاه هذا العمل .

٤ – *تحرَّ الدقة فيما يتعلق بأداء التفاصيل الدقيقة لعملك* ؛ ذلك لأن الأشياء الصغيرة والتى تبعث على الملل والضجر لابد من عملها وإلا ما كان هناك داع لوجودها منذ البداية ، فإذا كانت هذه الأشياء مهمة فليس عليك إلا أن تفعلها مهما كان حجمها . أما إذا كانت غير مهمة لإنجاز العمل الموكل إليك، فما عليك إلا أن تحصل على إذن بالتخلص منها .

٥ – *احرص على الشكليات* . تعود أن تأتى إلى العمل فى الموعد المحدد ؛ لأن التأخير يشير إلى عدم الاعتناء وغياب الانضباط الذاتى والتحكم فى النفس ،

ولا يمـكن أن ينظر إليك على أنك شـخص يمكن الاعتمـاد عليه وأنت تتـأخر عن العمل.

٦ – قم بتنفيـذ *الأوامـر نصـاً وروحـاً* : إذا قمت بتنفيذ مـا تؤمـر به بحنق وازدراء فلتـعلم أنك إن آجـلا أم عـاجـلاً ستـفـشل فى أدائه ، فعندمـا تشـعر أن هناك نوعاً من الاختلاف بين نص الأمر وروحه فـارجع إلى رئيسك لاستشـارته ، وبمـجرد أن يعطيك هذا الرئيس رؤيته وتفسيره لما تراه من اختـلاف؛ فمـا عليك إلا أن تتوقف عن الاعتراض والمناورة ، واقبل القرار أو الأمر بطيب خاطر واشرع فى تنفيذه .

٩ – *كيف تنمى الإخلاص لدى الرؤساء والمرؤوسين* ؟ : إن الإخلاص أمر لابد منه إن كنت تريد أن تحظى بسلطة مطلقة على الآخرين ، وإذا لم يكن الموظفون على اطلاع بما يجرى فى العمل فأنت بذلك تطلب منهم إخلاصـاً أعمى، وهذا لن يـأتى بفائدة ، واعلم أن إخلاص الموظفين لك لن يأتى إلا بعد أن تثبت لهم أنك شخص يمكن الاعتماد عليه والثقة به كما أنك مخلص لهم ، فلكى تحظى بإخلاص الموظفين لابد أن تخلص لهم أولاً .

يقول السيد لويد ستون المشرف العام فى أحد المصانع فى أوهايو : «دائماً ما كنت أعتقد أن صفة الإخلاص مطلوبة فقط من المرؤوسين ، وكنت أعتقد أنهم يكنون لى الولاء ولكن لم يدر بخلدى أن هذه الصفة يجب أن تكون لدىّ ، ولـم أكن أعتقد أننى أكنّ لهم أى شىء ، ولكن حينما ساءت الأحوال وأصبحت بحاجة إلى دعمـهم المخلص لم أجد منهم هذا وبالتـالى فـقدت عملى ، وهكذا عرفت قيمة الإخلاص من خلال تجربة واقعية ».

«والآن ، أصبحت على قناعة بأن الإخلاص أمر لابد منه للمرؤوسين تجاه الرؤساء والرؤسـاء تجاه المرؤوسـين ، فـإذا كنت تريد من موظفيك أن يؤيدوك

ويدافعوا عنك عندما تتعرض لأزمة، فلابد أولاً أن تحميهم وتدافع عنهم ضد أى إشاعة أو نقد لا داعى له من قبل رؤسائهم ، ويجب عليك أن تستوعب ما قد يوجه لهم من نقد وتحميهم ، وأنا شخصياً أفعل هذا الآن ».

وإذا كنت تريد أن تنمى صفة الإخلاص لديك فينبغى أن تتبع هذه القواعد الست :

١ - *حاول دائماً أن تعرف من هو رئيسك ومن هو رئيس رئيسك* . من حقك أن تعرف من هو رئيسك المباشر ولكن يجب عليك أيضاً أن تعرف من هو رئيس رئيسك ، وبناءً على هذا يكون من الواجب على موظفيك أيضاً أن يعرفوا أنك رئيسهم المباشر ، والجميع بصفة عامة يجب أن يعرفوا رؤساءهم المباشرين . وليس بإمكان أى شخص أن يعمل لرئيسين ، وإذا اتبعت هذه القاعدة فسوف تمنع حدوث مثل هذا الأمر.

٢ - *أسرع دائماً إلى الدفاع عن موظفيك ضد أى ظلم أو سوء معاملة قد تقع عليهم من قبل رؤسائك* . قم بشكل دائم بحماية موظفيك من أى إساءة أو ظلم من قبل رؤسائك : فالواقع يقول: إنّ الأمر كله يعود إليك فى استيعاب ذلك النقد وسوء المعاملة بدلاً منهم .

٣ - *لا تظهر أية بادرة معارضة لأوامر رؤسائك أمام مرؤوسيك* . إذا استشعرت فى أفعال موظفيك وقراراتهم ما يستوجب التساؤل بشكل خاص ، فعليك أن ترفع هذا الأمر لرئيسك وتناقشه معه بشكل خاص ، ولكن لا تفعل ذلك فى حضور الموظفين .

٤ - *لا تنتقد رؤساءك أبداً* . هناك فرق بين أن تتساءل عن أفعال رؤسائك وبين أن تنتقد هذه الأفعال ، فلا تنتقد رئيسك أبداً حتى مع نفسك ؛ لأنك لو فعلت ذلك فلن تستطيع أن تمنع مشاعرك تجاهه من أن تطفو على السطح وتنعكس على عملك ، ولن تستطيع أن تنمى لديك الإخلاص من خلال النقد .

وعليك أن تدعم قرارات رؤسائك بكل إخلاص مهما كانت مشاعرك تجاهها ، ونقد الرؤساء ما هو إلا طريقة من طرق تحويل عبء المسؤولية إلى الرؤساء .

٥ – *لا تقم أبداً بمناقشة الأمور الشخصية لموظفيك مع الآخرين*، ولا تقم بإفشاء الأسرار التى أسرها لك موظفوك ، ولا تعمد إلى القيل والقال ولا تكن مروج إشاعات، فدورك هو وأد الإشاعة لا ترويجها .

٦ – *قم بمساندة رؤسائك ومرؤوسيك وزملائك عندما يتعرض أى منهم لظلم أو إساءة معاملة.*

١٠ – ***كيف تزيد من حماسك وتفاؤلك؟*** : الحماسة تعنى أن تكون شخصاً لديه مشاعر مرحة ومتفائلة ، فإذا كنت متحمساً فى عملك فسوف تحاول دائماً أن تبذل قصارى الجهد تحت أى ظرف ، ومثل هذه الحماسة من جانبك تكون مثلاً يحتذى به الآخرون .

وتزداد أهمية الحماسة عندما تؤدى عملاً يحتوى على كثير من التفاصيل الرتيبة التى تبعث على الملل والضجر ، كما تزداد أهمية الحماسة أيضاً فى المواقف المعقدة والدقيقة التى تستدعى منك قدراً كبيراً من الصبر .

ومن الناس من يخطىء فهم معنى الحماسة ، فليس من الحماس فى شىء أن تذرع المكان جيئة وذهاباً منادياً الموظفين بعبارات مثل : عزيزى ، حبيبى، إلى غير هذه العبارات .

أما الابتسامة فلها وقع كبير فى بعض الأحيان، وهى فى نفس الوقت لاتكلفك شيئاً ، ومع هذا فقد تكون هذه الابتسامة هى شرارة الحماس التى تحتاج إليها فى لحظة ما لتحفيز أحد موظفيك على عمل شىء ما بشكل صحيح .

وإذا كنت تريد أن تنمى لديك الشعور بالتحمس والتفاؤل بشأن عملك وشركاتك فعليك أن تتبع هذه القواعد السبع :

١ - *اعرف وتفهم كل تفاصيل عملك بما يجعلك تؤمن إيماناً عميقاً بما تفعله.* هل أنت بحاجة إلى مزيد من الكلام ؟

٢ - *كن متفائلاً* . انظر إلى العمل والحياة عموماً بنظرة إيجابية ، ولا تركن إلى التشاؤم والشكوى المتكررة من كل شيء ، فشكل الحياة يختلف باختلاف نظرتك لها .

٣ - *اشرح لموظفيك أسباب الحكمة من وراء كل عمل* . أخبر موظفيك الأسباب والأهداف وراء كل مهمة توكلها لهم وخاصة تلك المهام التى تبدو مملة وبغيضة وغير ممتعة .

فإذا فعلت ذلك؛ فسوف تتخلص من قدر كبير من الاستياء الذى يصيب الموظف عندما توكل إليه مهمة لا يرغب فى القيام بها ، وما عليك إلا أن تتأكد من معرفة الموظف أسباب القيام بالمهمة التى سيقوم بها ، فإذا وجدت نفسك غير قادر على شرح هذا له ، فماعليك إلا أن تراجع الأمر بنفسك . هل هناك بالفعل ما يدعو للقيام بهذه المهمة ؟ وما مدى أهمية هذه المهمة ؟

٤ - *سارع دائماً إلى استغلال النجاح* . لن تجد شيئاً أسرع من النجاح يساعد على إثارة الحماس لدى موظفيك ، ولذلك عليك أن تطلعهم بشكل دائم على الإنجازات التى تحققها المؤسسة .

٥ - *احتفظ بحماستك للعمل حتى عندما لا تسير الأمور على مايرام* . من السهل أن تحتفظ بحماستك مادمت تحقق النجاح تلو النجاح ومادامت الأمور تسير كما خططت لها ، أما عندما يعطيك النجاح ظهره وتجتمع عليك المشاكل حتى لاتكاد ترى طريقك بسببها، فهنا يكون الاحتفاظ بالحماسة أمراً صعباً ، وهذا هو الوقت الحقيقى الذى يجب أن تحتفظ فيه بحماستك ولا تفقد الأمل .

٦ - *لا تدع الرتابة تتسلل إلى حياتك* . إذا أردت أن تستمر على حماستك للعمل فلا تسمح للرتابة أن تتسلل إلى حياتك . سخر فترة قصيرة كل يوم تفرغ فيها عقلك من كل الأمور المتعلقة بالعمل .

استرخ تماما حتى لو كان هذا لمدة خمس دقائق . المهم أن تسترخى . اخلع عنك حذاء العقل وأطلق العنان لأصابعه لكى تتحرك كما تريد ، وبعد ذلك ستجد نفسك تشعر بانتعاش .

٧ - *أياً كان ما تفعله، افعله بقوة ونشاط وتفاؤل* . كثيراً ما يكون الأمر غير مناسب للموظف ولكنه يتكلل بالنجاح بفضل التزام روح الحماسة ؛ ولذلك عليك أن لا تستخدم مقياساً جزئياً لقياس أى شيء فالعمل إذا كان يستحق الإنجاز ؛ فلابد من إنجازه كما ينبغى وإلا فلا .

١١ - ***كيف تنمى روح المبادرة والإبداع؟*** : نستخدم اليوم «الترانزستور» فى أجهزة الراديو والتلفاز وأجهزة «الاستريو» والتسجيل واسطوانات التشغيل، وذلك بدلاً من الصمام المفرغ الذى كان سائدا فى الماضى . لماذا ؟ لأن شخصاً مبدعاً استطاع أن يخرج بفكرة جيدة .

و«الترانزستور» والأجهزة الخالية من الصمامات الإلكترونية والكمبيوتر كل هذه أمثلة قليلة على التقدم التكنولوجى الهائل ؛ ذلك التقدم الذى ما كان ليحدث لو لم يكن هناك شخص ما لديه فكرة جيدة أو طريقة جيدة لفعل الأشياء ، وكل الأشياء العظيمة التى نستمتع بها اليوم فى حياتنا إنما جاءت لهذا الوجود بفضل مبادرات وإبداعات بعض الأشخاص .

لا تقلل أبداً من شأن القدرة العقلية لموظفيك لمجرد أن القدر ساقهم ليكونوا مرؤوسيك . والأفكار الجيدة إنما تأتى من شخص يتمتع بخيال خصب، بغض النظر عمن هو وماذا يفعل ، والأشياء التى نأخذها اليوم كمسلمات إنما كانت

بدايتها فى عقل شخص ما ، وذلك مثل الورق و « المشبك » ودبابيس الأمان و «السوستة»، إلى غير ذلك .

ودعنى الآن أقدم لك عشر قواعد يمكن أن تستخدمها لتنمى لديك روح المبادرة والإبداع .

١ – *ابقَ دائماً فى حالة يقظة ونشاط ذهنى وجسمى* . لن تكون لديك روح المبادرة أبدا ولن تعرف ما ينبغى عليك فعله مادمت تشعر بخمول جسمى وعقلى تجاه أى تغيير، أو كنت، ومازلت تسير وأنت مغمض العينين ؛ فالعقل أو الجسم المجهد لا قدرة لهما على خلق الأفكار الجديدة .

٢ – *درِّب نفسك على تحديد الأشياء التى لابد من أدائها* . بمجرد أن تعرف الأشياء التى لابد من إنجازها فعليك أن تسرع إلى إنجازها دون أى تردد ، ولا تنتظر من يأمرك بهذا . لا تعتذر أبداً بعدم معرفتك لما يجب عليك فعله لأن رئيسك لم يخبرك بهذا .

٣ – *فكر فى طرق جديدة لحل المشاكل* . أطلق لخيالك العنان وابدأ فى التفكير مع الآخرين للوصول إلى أفكار جديدة .

٤ – *تعلم أن تتوقع من خلال التفكير المسبق. خطط مقدماً للأشياء غير المتوقعة* . ضع تفكيرك دائما فى إطار « ماذا سيحدث لو ... ؟» فإذا فعلت هذا فسوف تقلل من احتمال أن يأتى عليك وقت تجد نفسك فيه غير قادر على التصرف إلى أبعد الحدود .

٥ – *استغل الأفكار الجديدة الواعدة والخطط أحسن استغلال* . أعط كل فكرة جديدة فرصة عادلة للتجريب وذلك قبل أن تتخذ قراراً بقبولها أو رفضها .

٦ – *ابحث عن المسؤولية واقبلها طواعية* . وسوف يدفعك هذا إلى استغلال قدراتك إلى الحد الأقصى ، وهناك الكثيرون يحاولون التملص من المسؤولية كلما

وجدوها أمامهم . وعليك أن لا تخاف من المسؤولية بل ابحث عنها ومتى وجدتها ، اقبلها بطيب خاطر .

٧ – *قم بتنفيذ الاقتراحات القيمة التى يقدمها الآخرون* . لا تتردد بشأن اقتراح ما لمجرد أنك لم تفكر فيه من قبل ، بل يجب أن تسعد لأن الشخص الذى توصل إلى الفكرة الجديدة يعمل تحت إدارتك ، وبهذه الطريقة سينالك على الأقل بعض من الفخر من جراء هذه الفكرة .

٨ – *قم دائماً بتشجيع موظفيك على تجربة طرق وأفكار جديدة* . لن تستطيع تغيير الوضع القائم دون أن تجرب إجراءات جديدة .

٩ – *استخدم كل المصادر المتاحة لديك* من خلال أكثر الطرق كفاءة وفاعلية.

١٠ – *كن قابلاً للتكيف* . تحلَّ دائما بالمرونة الكافية بحيث تتمكن من التكيف مع المواقف الجديدة والمتغيرة . وكن دائماً على استعداد لخوض غمار المخاطرات المحسوبة والمدروسة . ابحث عن حلول وإجابات للمشاكل مهما كانت العقبات التى تعوق طريقك .

والآن ، انتهينا من ذكر الصفات الشخصية الإحدى عشرة التى يجب أن تكون لديك حتى تكون قائداً مؤثراً للآخرين فى يومك الأول من رحلة الوصول إلى السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين .

قم بوضع علامة تحت أ أو ب أو جـ أو د أو هـ على أساس مستواك الحالي الذى تشعر به فى كل صفة من الصفات ، ثم قم بعد ذلك بمراجعة علاماتك لتغييرها على أساس ما طرأ عليك من تطور فى هذه الصفات .

أ ب جـ د هـ

---

١ – الشخصية .

٢ – سلطة اتخاذ القرار.

٣ – الحكمة فى التخطيط والتنظيم.

٤ – شجاعة التصرف.

٥ – القدرة على الإدارة.

٦ – الأمانة.

٧ – الشعور بالمسؤولية.

٨ – أن تكون شخصاً يعتمد عليه.

٩ – الإخلاص (لكل من الرؤساء والمرؤوسين)

١٠ – الحماسة.

١١– المبادرة.

كيف تكون نموذجاً يحتذى به الآخرون؟

بحكم تخصصى فى التأليف فى مجال إدارة الأعمال وعلم النفس التطبيقى فقد أتيحت لى فرصة الاستفادة بمزايا فريدة لم أكن لأحظى بها لولا تخصصى فى هذا المجال . وعلى سبيل المثال كثيراً ما يدعونى رؤساء مجالس الإدارة ومدراء الشركات للحضور معهم من وراء الستار لكى أرى ما يدور حقاً فى شركاتهم.

ولقد أسعدنى الحظ بمتابعة العمليات الداخلية التى تجرى فى المتاجر الكبرى والمصانع العملاقة ومصانع تجميع السيارات ، والمطارات ، ومصانع بناء السفن ، ومحطات الإذاعة والتليفزيون ، ومكاتب التحرير بالصحف والمجلات ومثل هذه الزيارات ممتعة ومفيدة فى نفس الوقت؛ حيث وفرت لى مادة ضخمة للكتابة . وأحياناً ما كنت أساعد هذه الشركات على الخروج من مشاكلها .

ومنذ عدة سنوات أخذنى جيفرى بارنز ، مدير أحد المصانع الكبرى للمطاط والإطارات فى جولة داخل مصنعه ، وأرادنى السيد جيفرى أن أرى بعضاً من المشاريع الجديدة والمعدات الحديثة التى أدخلها المصنع منذ زيارتى الأخيرة، وفى أثناء تجوالى داخل أقسام المصنع لاحظت بعض الأشياء التى لم يصرح لى بها جيفرى .

على سبيل المثال انتهى إلى نظرى أحد مشرفى العمال يتخطى أحد حواجز الأمان ويقفز فوق أحد السيور المتحركة على الرغم من التحذير الشديد من فعل ذلك، كما رأيت أحد الكيميائيين الشبان – وهو مسؤول صغير بقسم التطوير والبحث – وهو يشرف على بعض التجارب فى خلاطة المطاط ، ولم يكن يرتدى قناع الوجه ليجنبه استنشاق الدخان الأسود للكربون ، والذى كان يملأ الهواء من حوله ، كما لم يكن مرتدياً حذاء الأمان ذا المقدمة المعدنية ، وفوق هذا كان يرتدى رباط عنق طويلاً وهو ما كان ممنوعاً تماماً أثناء القيام بأعمال الخلط وذلك طبقاً لما كان مكتوباً على اللافتة التى كانت موجودة فوق الخلاطة مباشرة .

كما رأيت أحد المحاسبين من قسم الحسابات وهو يصعد مستخدماً أحد الشوك الكهربائية حيث كان واقفاً على أحد أجنحتها ، ومثل هذا التصرف يعد تصرفاً ممنوعاً فى كل المصانع التى زرتها من قبل .

ثم رأيت بعد ذلك أحد المشرفين وهو يدخل أحد أقسام المصنع التى كانت فى طور الإنشاء ، وقد دخل هذا المشرف دون أن يرتدى الخوذة الحديدية وذلك على الرغم من أنه مر بجوار العشرات من هذه الخوذات التى كانت موضوعة على منضدة خصيصاً لكل من يدخل هذه المنطقة الخطرة ، وقد عرفت أن ارتداء الخوذة أمر واجب من خلال إحدى العلامات التى وضعت فى إطار أمام المنضدة وقد كتب فى هذه العلامة :

على الجميع أن يتوقفوا هنا . ارتدِ الخوذة الحديدية قبل دخول موقع الإنشاء .

وبعد الانتهاء من الجولة عدت مع جيف إلى مكتبه حيث بادرنى قائلاً : «حسناً ، ما رأيك فى العمل يا جيم؟»

فأجبته : « أعتقد أن هناك معدلات حوادث عالية»

هنا قطب جيف حاجبيه وأردف قائلاً : « فى الحقيقة هذا هو ما يحدث ، ولكن كيف عرفت هذا؟»

فأخبرته بما لاحظته، وبعد ذلك، وانطلاقاً من علاقتنا القديمة التى استمرت على مدى سنوات طويلة راهنت على صداقتنا قائلاً : « أستطيع أن أؤكد أن إنتاجك يتعرض لانخفاض – سواء من ناحية الكم أو الكيف – وربما تعانى من ارتفاع نسبة المنتجات المعيبة التى يكتشفها قسم مراقبة الجودة ، بل ربما يكون لديك الكثير من شكاوى العملاء بشأن منتجاتك» .

فأجابنى جيف « أنت محق فى كل ما تقول ، وحتى أكون صادقاً معك فإن رئيس الفرع فى أتلانتا يلح علىّ بشأن هذا الموضوع ، قل لى ماذا أفعل بشأن هذا؟»

« حسناً، إن هذا بالفعل هو ما يسيطر على تفكيرى الآن وإنه ليلزمنى عدة أسابيع لاستطلاع جميع جوانب العمل بالتفصيل حتى أعطيك الإجابة على سؤالك ، ولكن من خلال القليل الذى رأيته هذا الصباح يمكننى أن أقول إن المسؤولين الإداريين والمدراء فى شركتك لا يضربون المثل للآخرين كى يحتذوا بهم» .

« ويظهر واضحاً أنهم يشعرون كما لو أن هذه القواعد لا تنطبق عليهم ؛ فقد رأيت قواعد الأمان واللوائح يضرب بها عرض الحائط فى كل أنحاء المصنع ، وإذا كان أعضاء الإدارة لا يأبهون بالأمان فلا تنتظر من الموظفين أن يفعلوا ذلك – ليس فقط فيما يتعلق بالقواعد – بل فى جميع الأمور ».

« ادفع موظفيك ياجيف أن يكونوا أمثلة يقتدى بها مرؤوسوهم وسترى أن الأمور ستتحسن فى الحال ».

وفى الأسبوع الماضى اتصل بى جيف هاتفياً وقال لى : « لقد كنت محقاً ، فقد تحسنت الأمور فى كل أرجاء المصنع ، وارتفع الإنتاج كماً وكيفاً ، وانخفضت معدلات الحوادث إلى الصفر تقريباً ، ولم يعد هناك تقريباً أى شكاوى من العملاء».

«وقد كان كل هذا لأننى تكلمت مع رؤساء الأقسام بعد أن غادرت المصنع مباشرة وأخبرتهم بما قلته لى ، وربما يكون من الأفضل أن تجعل موضوع « ضرب مثل يقتدى به الآخرون» عنوان فصل فى كتابك القادم» .

وقد فعلت ما أوصانى به جيف ، و قلت لنفسى إذا كان هذا الأمر قد أفاده كل هذه الإفادة ، فلابد وأنه سيفيدك أنت أيضا .

المزايا التى ستجنيها:

١ - *سوف تحفز جميع موظفيك على تحقيق مستوى عال من الإتقان* . إن كل ما تحتاجه هو أن تتبع الحكمة التى قالها الجنرال روبرت. ى. لى أحد أبطال الجنوب العظماء والذى كان يعيش منذ ما يزيد على مائة عام ، فإذا اتبعت هذه الحكمة فلن تقع فى خطأ . والحكمة هى « قم بواجبك فى جميع الأمور ، وليس مطلوباً منك أكثر من هذا كما ينبغى أن لا تقصر فى أداء هذا الواجب » ورغم مرور وقت طويل على هذه الحكمة فلا تزال صالحة للتطبيق وستظل هكذا فى المستقبل . وما عليك إلا أن تسير على هذا المبدأ وسوف يكون بمقدورك أن تدفع موظفيك إلى الاقتداء بك .

٢ - *كن دائماً مثلاً يحتذى به وسوف تحظى بسلطة مطلقة على الآخرين* . إذا استطعت دائماً أن تكون مثلاً يحتذى به فسوف تجنى من وراء هذا احترام الآخرين وثقتهم كما ستجد منهم طاعة عن رضا وتعاونًا صادقاً ودعماً مخلصاً ، وسوف تدفعهم جميعاً إلى بذل قصارى جهدهم من أجلك وهذه هى السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين .

كيف تستفيد من عملية وضع المثل ليحتذى به الآخرون؟

هناك ثمانى وسائل سأقدمها لك فى هذا الفصل يمكنك أن تستخدمها لكى تضرب المثل للآخرين كى يحذوا حذوك ، ولاشك أن هناك وسائل غير هذه ولكنك إذا استطعت أن تتقن هذه الثماني؛ فلن يكون هناك داع للقلق بشأن ضرب مثل يحتذى به الآخرون.

وما عليك إلا أن تستخدم هذه الوسائل وتطبقها بشكل يومى وسوف تجد نفسك سريعاً، قادراً على تنمية هذه الصفات الشخصية إلى الحد الذى يجعل موظفيك يقتدون بالمثل الذى ضربته لهم ، وسوف تحفزهم على بذل قصارى جهدهم من أجلك ، وسوف يكون بمقدورك أن تجعلهم يفعلون كما تريد منهم ، وهذه هى القيادة الحقيقية التى سوف تنتهى بك إلى السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين.

وينبغى أن تتذكر دائماً أن *القائد هو مثال يجب أن يحتذى به الآخرون ، وليس نموذجاً يعجب به الآخرون* ، وليس بالأمر السهل أن تجعل من نفسك مثالاً يحتذى به الآخرون؛ وذلك لأن هذا يعنى أن عليك أن تعمق فى شخصيتك تلك الصفات الشخصية القديمة التى اعتدنا جميعاً أن نسمع بها فى الخطب الدينية منذ أن كنا أطفالاً.

ولكى تجعل من نفسك مثالاً يحتذى به الآخرون؛ فلابد أن تنمى فى نفسك بعض الصفات مثل الشجاعة والأمانة والذوق والإيثار وأن تحظى بثقة الآخرين وغير ذلك من الصفات التى تناولناها فى الفصل الأول ، ولكى تكون مثالاً للآخرين يجب أن تلتزم بما تراه طريق الصواب مهما كانت صعوبته .

ولكن كما يقول ألبرت شويتزر المبعوث الطبى لدولة الجابون بغرب أفريقيا والحائز على جائزة نوبل للسلام : « القدوة ليست الشيء الأساسى فى الحياة بل

إنها الشيء الوحيد فى الحياة »، ولذلك فما عليك إلا أن تكون قدوة عملية لموظفيك ولن تجد نفسك بعد ذلك مضطراً لإلقاء الخطب والمواعظ على أسماعهم ، وذلك لأنهم لن يحتاجوا إلا إلى السير على خطاك حتى يتقنوا ما يفعلون .

وبصفتك قائداً فسوف تكون نظرة الموظفين إليك نظرة القدوة التى يجب أن تتبع ، وانطلاقاً من أدائك لواجبك كما ينبغى وسلوكك المثالى فسوف يحترمك موظفوك ويفخرون بك وتزداد رغبتهم فى فعل ما تريده منهم حتى يكونوا عند حسن ظنك بهم .

وهناك ثمانى وسائل يمكنك أن تستخدمها حتى تحظى بالفوائد التى ذكرتها:

١ – ضع معايير عالية يسير عليها الموظفون .

٢ – كن قدوة للآخرين من خلال التزام الجدية فى عملك .

٣ – احتفظ دائماً بنشاط جسمى ويقظة عقلية .

٤ – تحكم تماماً فى انفعالاتك .

٥ – اجعل نظرتك للحياة نظرة مرحة متفائلة .

٦ – كن معتدلاً دائماً بحيث لا تكون عرضة للنقد والتوبيخ .

٧ – قم دائماً باستخدام اللطف والكياسة مع الآخرين.

٨ – عليك أن تلتزم دائماً بما تقول .

والآن دعنا نناقش هذه الوسائل الثمانى.

كيف تضرب المثل الأعلى حتى يحتذى بك موظفوك؟

يقول السيد جورج كروفورد مدير أحد أكبر متاجر البيع بالتجزئة التى رأيتها فى حياتى والذى يوجد فى أورنالدو فلوريدا : « يجب علىَّ أن أكون المثل فى كل شيء أفعله حتى يقتدى بى الموظفون ، وبصفتى مديراً للمتجر فإننى أجد أن من

أهم الطرق لرسم مثال يحتذى به الموظفون هو ثقتى فى إتمام المهام الصعبة بنجاح أو تحقيق الهدف المرجو من مبيعات معينة» .

« ولذلك فإننى أعمد إلى إظهار ثقتى الكاملة فى نجاح أى مشروع صعب وذلك من خلال كل ما أقوله أو أفعله ، أما إذا ظهرت علىّ أية بادرة شك وعدم ثقة فسوف ينعكس هذا على الموظفين بأن ينتابهم هم أيضاً الشك أو الخوف من الفشل ، وبهذا لن يكون النجاح حليفنا ، ولذلك فإن من أهم أعمالى كمدير أن أكون مثالاً عالياً من الثقة ، وأنا واثق أن هذا أيضاً هو أحد الأجزاء فى عملك أياً كان هذا العمل ».

ونفس هذا المفهوم ينطبق على عديد من أوجه العلاقة بينك وبين موظفيك ، فأنت مثلاً تريد من هؤلاء الموظفين أن يتمتعوا بالكياسة والاحترام والإخلاص والتعاون ولهذا فعليك أن تضرب لهم المثل فى هذه الأمور من خلال إظهار الكياسة والاحترام والإخلاص والتعاون فى معاملتك معهم ؛ فالواجب عليك أولاً أن تقود الآخرين إلى ما تريد وهذا لا يكون إلا بأن تضرب لهم المثل الذى يحتذون به فى هذه الأمور .

فإذا كانت لديك عادات عمل غريبة أو كنت تتأخر عن مواعيدك أو لا تلقى اهتماماً لقواعد الأمان واللوائح أو كنت تشعر بالملل والضجر من العمل فستجد أن موظفيك سيقتدون بك فى كل هذه الأمور .

وعلى الجانب الآخر فعندما تلتزم بمواعيدك وتحضر إلى عملك فى المواعيد المحددة وتطيع قواعد الأمان وتتحمس للعمل، وإذا كنت مثلاً يُحتذى به فى أداء الواجب فستجد الموظفين يسارعون بالاقتداء بك ، وعندما تفعل هذا فسوف تحوز سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .

وتذكر دائماً أن أى مؤسسة هى مرآة صادقة لآراء وقدرات ومخاوف وعيوب قائدها ، ولا مفر لك من أن تحدد الميعاد ثم تضرب لهم المثل فى الالتزام بهذا الميعاد فى كل أقوالك وأفعالك .

كيف تضرب لهم المثل من خلال اجتهادك فى العمل؟

يقول ديل فوستر مدير الأمان بإحدى الشركات الصناعية فى كليفيلاند أوهايو : «من أفضل الطرق التى أعرفها لكى تكون مثالاً يحتذى به الآخرون أن تجتهد فى عملك ، فمن خلال أداء بعض الأشياء الصغيرة تستطيع أن تجذب مزيداً من اهتمام مديرك، أكثر مما لو أديت عملك المعتاد، ولاتزال تعلق فى ذهنى كلمات قالها لى أول مدير عملت معه؛ حيث قال : « دع العمل يحكم القواعد، ولا تدع القواعد، تحكم العمل.»

« ولذلك عليك أن تتوقف عن التفكير فيما يمكن أن تأخذه من العمل وركز جهدك فيما يمكن أن تعطيه للعمل من أجل إنجاحه ، فابذل مزيداً من المجهود أثناء العمل ، وتغاضَ عن أخذ استراحة لشرب القهوة أو أحضر القهوة إلى مكتبك واستمر فى العمل ، قم بتقليص راحة الغداء ، احضر إلى العمل مبكراً بعض الوقت، وقد كان أول مدير لى هو أول من يأتى للعمل صباحاً بشكل دائم وعادة ما يأتى قبل الآخرين بعشرين أو ثلاثين دقيقة ، ويمكث أيضاً فى المكتب حتى يغادر الجميع» .

« كن دائماً على استعداد لتلبية نداء الواجب وأكثر . جرب كل هذا لمدة شهر واحد وسوف تجد أن كفاءتك فى العمل قد ارتفعت كثيراً ، والأكثر من هذا ستجد أن مديرك بالتأكيد سيتجه نظره إليك، وذلك لأن الذين يجتهدون فى العمل كل يوم من أيام الأسبوع وكل ساعة من ساعات العمل ، مازالوا قلة مما يجعلهم يبرزون فى أى مجموعة».

وفى الجملة الأخيرة يعطيك السيد فوستر المفتاح لكيفية الاجتهاد فى العمل، وهذا المفتاح هو أن تحسب حساباً لكل دقيقة من وقت العمل ، لا تترك حركة دون هدف ولا تقرأ ورقة مرتين ، تجنب مصيدة الهاتف ، تجنب التجمعات عند جهاز إعداد القهوة أو عند ثلاجة المياه ، لا تضع وقتك فى أحاديث عديمة الجدوى والفائدة .

وليس فى هذا ما يمنع من أن تتعامل مع من يزورك بود، ولكن احرص على أن لا تطيل الوقت معه وارجع إلى عملك بأسرع وقت ممكن ، وقد وضع أحد أصدقائى من رجال الأعمال لافتة على مكتبه تقول بإيجاز :

إذا كان الفراغ هو عملك؛ فلا تشغلنى به أيضاً

خمس قواعد كى تنمى قوة التحمل العقلى والجسدى لديك

التحمل هو أحد عناصر اللياقة البدنية ، ومن الواجب عليك أن يكون لديك القدرة على الاستمرار فى العمل المطلوب مهما حدث ، والتحمل هو عنصر من عناصر اللياقة البدنية واليقظة العقلية ، وهو صفة شخصية لابد أن تكون لديك حتى تكون قائداً للآخرين وتحوز سلطة مطلقة عليهم .

وفى الحقيقة ؛ فإن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التحمل والشجاعة . والتحمل هو تلك الطاقة الكامنة التى تكون فى أشد الحاجة إليها عندما تتكالب عليك الأزمات، وهى القدرة على قطع المسافات الطويلة بعزيمة المسافات القصيرة . ويمكن أيضاً النظر إلى صفة التحمل على أنها القدرة العقلية أو الجسدية التى لابد منها لكى يستطيع الإنسان تحمل ضغط الألم والتعب والمصاعب، وحتى تحمل النقد اللفظى .

والتحمل هو القدرة على الأداء الناجح لفترة طويلة تحت أقصى حالات الضغط العقلى والجسدى ، وهو المجهود الزائد الذى يجب أن تبذله فى رحلة

الحياة الشاقة ، والتحمل أيضاً هو الذى يرد لك حيويتك بعد التعب ، ولا جدال فى أن التحمل هو إحدى الصفات الشخصية المهمة التى لابد منها لكى تكون قائداً ولكى تحظى بسلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين ».

يقول بيل بيلر ، أحد مدربى كرة القدم بالمدارس الثانوية، والذى أعرفه جيداً: « التحمل والشجاعة صفتان منسجمتان مع بعضهما ، وغالباً ما ينظر إلى عدم القدرة على التحمل على أنه عدم شجاعة ، ولابد لأى شخص أن يكون لديه قدرة عقلية وقدرة جسدية حتى يستطيع أن ينمى فى نفسه صفة التحمل التى لابد منها للعب كرة القدم ، وفى بعض الأحيان قد ينظر إلى شخص ما على أنه شخص جبان ورعديد بسبب حالته الجسمية الضعيفة وعدم قدرته على التحمل» .

وقد لا يكون لديك حاجة للتحمل الجسمى كغيرك ممن تتطلب أعمالهم هذا النوع من التحمل ، ولكن سواء كان عملك يحتاج لتحمل أم لا؛ فلا تزال هناك حقيقة قائمة وهى أنك دائماً بحاجة إلى قدر كبير من «الأدرينالين» وجلوكوز الدم حتى تستطيع الاستمرار فى المهمة المنوط بها إلى أن تكلل هذه المهمة بالنجاح بغض النظر عن العقبات التى ربما ستواجهها .

ولكى تنمى قدرتك على التحمل العقلى والجسدى عليك أن تتبع القواعد الخمس الآتية :

١ - *لا تنهمك فى نشاطات تعمل على تقليل كفاءتك العقلية والجسدية* . فالتدخين الشديد سيؤدى إلى القضاء على حيويتك ، وليس هذا فقط حيث أثبتت الأبحاث العملية أن أضرار التدخين تزيد على هذا بكثير .

والكحول يعمل على إضعاف مناعة الجسم ، كما يقلل من القدرة على التفكير بوضوح والعمل بكفاءة . وفى النهاية قد يؤدى تناول الكحول إلى أضرار عقلية وجسدية خطيرة .

وقلّما – إن حدث أصلاً – تجد سكيراً يستطيع أن يصبح مديراً ناجحاً أو أن يحظى بسلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين ، ومعظم من مر بفترات نجاح قصيرة من المسؤولين الذين يتناولون الكحول كان سبب فشلهم وفقدهم السلطة والمسؤولية هو اعتمادهم الكامل على الكحول .

وأنا هنا لا أدعو للتعسف التام ، وكل ما فى الأمر أننى أذكر حقائق ، أما ما ستفعله أنت؛ فأمر مرجعه إليك تماماً .

ولكنك لن تكون قادراً أبداً على التفكير والأداء كما ينبغى مادامت حالتك البدنية وصحتك وراحتك الجسدية ليست على مايرام، سواء كان ذلك مرجعه للكحول أو الكوكايين أو أى سبب آخر ، ولذلك عليك أن تحاول اتخاذ قرار سليم وفى الوقت المناسب، حتى لا تسقط مريضاً .

٢ – *اعتد القيام ببعض التمارين البدنية التى تساعد على تقوية الجسم* . *تبدو تمارين «الأيروبيك»* ، و «الإيزوميترى» هى الحل الأمثل لكل من يجدون أنفسهم أسيرى المكاتب ، ولكن أياً كان نوع التدريب البدنى الذى تستخدمه للحفاظ على لياقتك، حاول أن تنمى فى نفسك صفة التحمل من خلال مبدأ الحِمل الزائد.

ومبدأ الحمل الزائد ما هو إلا حقيقة علمية ثابتة مفادها أن النمو والتطور العضلى يعتمدان على مدى الحمل الذى تضعه على عضلاتك ، *وإذا كنت تريد استمرار النمو العضلى؛ فيجب عليك أن تزيد هذا الحِمل كلما زادت قدرتك* .

٣ – *تعلم رياضة يمكن أن تمارسها بمفردك ويمكن أن تستمر فى أدائها بعد تقدمك فى العمر* . تعتبر البيسبول والتنس وكرة اليد من الرياضات الجماعية الرائعة عندما يكون الإنسان فى ذروة شبابه وأوج قوته حتى يستطيع ممارستها . وهناك رياضات يمكن أن تمارسها بمفردك أو مع آخرين، وذلك مثل الجولف والبولينج وصيد الحيوانات واصطياد السمك ، وأنا شخصياً أفضل رياضة

البولينج على الجولف ، فلا يلزمنى أبداً أن أبحث عن الكرة؛ إذ إن هناك دائماً من يعيدها إلىّ .

ويعتبر المشى من أفضل التمرينات التى يمكن أن تمارسها بمفردك، خاصة حينما يتقدم بك العمر . وينصح معظم الخبراء فى مجال الصحة أن يكون المشى بخطى نشطة وليس على مهل على أن يستمر ذلك ٢٠ دقيقة على الأقل؛ بما لا يقل عن ثلاث مرات أسبوعياً ، أنا شخصياً أمشى على الأقل ٣٠ دقيقة وأحيانا ٤٠، بما لا يقل عن خمسة أيام أسبوعياً وذلك لأحافظ على وزنى.

٤ - *اختبر قدرة تحملك العقلية من خلال اقتحام الأعمال العقلية الشاقة بشكل دورى* . اضغط على نفسك للعمل فى الأوقات التى تشعر فيها بتعب شديد وتشعر بكسل وإرهاق عقلى ، وهذه هى الطريقة الوحيدة حتى تتعلم كيف تعمل تحت أقصى درجات الضغط ، وهذا بعينه هو استخدام مبدأ الحِمل الزائد.

٥ - *قم بإنجاز أى عمل يوكل إليك بأقصى ما تستطيع من الناحية البدنية والعقلية* . عادة ما يكون هذا هو أفضل الاختبارات لقياس القدرة على التحمل ، وهو اختبار يتطلب شجاعة وتحملاً فى نفس الوقت .

الأسباب التى تحتم عليك السيطرة على انفعالاتك تماماً

يقول روبرت دنكان صاحب مطعم سابق فى وسط غرب أمريكا والذى يعيش الآن فى فلوريدا : « الإنسان قادر على مواجهة كل ما من شأنه أن يثير غضبه مهما كبر هذا الأمر ، ومن خلال عملى فى مجال المطاعم تعرضت لأشياء كثيرة، كانت كفيلة بمضايقتى لو أننى استسلمت لها» .

« وكنت دائماً أحاول أن أتذكر أمرين عندما أكون فى العمل حيث التعامل مع الآخرين الذى يمثل مصدر رزقى ، وكان الأمر الأول هو : *أن أترفع عن دناءات الآخرين* ، والأمر الآخر هو : *عندما تسوء الأمور أو عندما يستثير شخص ما*

غضبك فبدلاً من أن تنفجر فى ثورة غضب، عليك أن تلتزم قدراً من الهدوء ، وهـذا أفضل بكثير لحالتك النفسية ولمتحدثك وقلبك» .

«أما إذا لم تتحكم فى أعصابك أو إذا تركت نفسك تتعرض لفترات طويلة من الاكتئاب، فأستطيع أن أؤكد وبدون تردد أنه لن يكون بمقدورك أبداً أن تتحكم فى الآخرين ، كما أنك لن تحظى أبداً بإخلاص وولاء موظفيك ؛ حيث لن يكون بمقدورهم أبداً التأكد من، أو توقع ردود أفعالك وخاصة عندما يطلبون منك حل المشاكل الصعبة التى تواجههم ، وبصفتك المدير يكون من الواجب عليك أن تلتزم الهدوء والثبات إذا كنت تريد أن تحظى بثقتهم واحترامهم» .

«وفوق هذا عليك أن تتجنب أن تتعنت مع موظفيك أو تصيح فيهم . حاول أن لا تدع الفرصة لانفعالاتك بالظهور على السطح عندما تقوم بتقويم شخص ما . وجه نقدك *للفعل لا للشخص* ، وكلما انتابك الغضب وأنت تحاول تقويم أداء شخص ما ازداد الأمر تعقيداً وغموضاً ، وبذلك تكون النتيجة النهائية الدخول فى مباراة من الصياح بينك وبين منافسيك» .

أخبرنى كارل إيفانز ، مدير العلاقات الصناعية لأحد المصانع الكبرى فى جورجيا : « من خلال عملى مع الآخرين تعلمت بعض الأشياء وكان مما تعلمت :

« لا ترفع صوتك على شخص إلا أن يكون بعيداً جداً، بحيث لا يمكنه أن يسمعك إلا بذلك ، وحتى فى غير هذه الحالة دعه يفهم أنك ترفع صوتك لهذا السبب؛ فالصراخ أو الصياح فى غير هذا الموقف لا أرى له أى جدوى ؛ إذ لا يؤدى إلا إلى المشاكل ».

خمس طرق للاحتفاظ بنظرة مرحة متفائلة

لقد قضى نورمان ڤينسنت حياته يشرح للناس كيف يقبلون على الحياة بحماسة ويفكرون فيها بشكل إيجابى . وكتابات نورمان تبين للناس كيف يستفيدون الاستفادة القصوى من الحياة من خلال أسلوب الحماسة والإيجابية .

ومعظم الناجحين فى حياتهم يؤمنون إيماناً راسخاً بضرورة الحماسة .
وإليك مثالاً لواحدة من هؤلاء وهى روبرتا بوتنام مسؤول العلاقات العامة ونائب رئيس شركة الينوى : « الحماس غالباً ما يكون هو الخط الفاصل بين النجاح والفشل . فالقرار الخاطئ عندما يتم تنفيذه بحماسة ونشاط تزداد احتمالات نجاحه عن القرار السليم الذى ينفذ دون اعتناء أو روح أو دافعية» .

وإليك بعض الطرق التى يمكنك استخدامها حتى تنمى فى نفسك الحماسة وتجمع الثروة و يحتذى بك الآخرون .

١ – *قم ببث روح الحماسة فى نفسك* . إذا كنت أنت من يحمس الآخرين فمن الذى يحمسك أنت ؟ إن من يبث الحماسة لابد أن يكون لديه حماسة ذاتية ، ويكون هو الذى يدفع نفسه للعمل ولا يحتاج إلى من يفعل له ذلك ، أما إذا كنت – كمدير – تريد من رئيسك أن يبث فيك روح الحماسة ويرفع من روحك المعنوية ويخلق منك الدافع للعمل ، فإن هذا يجعلنى أتشكك فى أحقيتك بأن تكون مديراً ، فالمدراء وأولئك الذين يضطلعون بقيادة الآخرين يجب أن يكونوا هم الدافع لأنفسهم ، ولذلك عليك أن تبث فى نفسك روح الحماسة .

٢ – *زامل من يتمتعون بالحماسة* . اختلط بالأشخاص الذين يتحمسون لأعمالهم ويهتمون بمستقبلهم فلن تعدم أن تجد بعضاً من حماستهم ينعكس عليك ، وإذا كنت لا تستطيع أن تفعل هذا بشكل جيد فى العمل فافعله خارج العمل وذلك من خلال الاختلاط بالأشخاص الذين يتمتعون بروح الحماسة والتفاؤل .

٣ – *اقرأ بعض كتب التفكير الإيجابى لتشعل لهيب حماستك* . كم هو صعب فى هذه الأيام أن تفكر بشكل إيجابى وأنت ترى الصحف والنشرات التليفزيونية مليئة بالتقارير عن الحروب والجرائم والتلوث والفقر ، ولكن يمكنك أن تخصص

جزءاً من وقت فراغك لقراءة كتب التفكير الإيجابى والتخطيطى وكتب مساعدة الذات والتى بدورها ستبين لك كيف تسير بنجاح فى الحياة وتستفيد منها أيما استفادة ، وإذا كنت لا تعرف كيف تبدأ أو من أين تبدأ؛ فعليك أن تحصل على نسخة من كتاب ديفيد دان « حاول أن تكشف عما بداخلك » وجرب بعضاً من الأفكار التى وردت فيه، وقد جربتها بنفسى وأفادتنى وأنا واثق أنها ستفيدك أنت أيضاً .

٤ – *كن متحمساً تجاه عملك* . عندما كنا نقوم ببناء منزلنا الجديد، اعتدت أنا وزوجتى أن نخرج من وقت لآخر لنرى سير العمل فى المنزل ، وذات يوم سألت أحد البنائين سؤالاً عن الإنشاء فأجابنى : « لا أدرى، ولكن من الأفضل أن تسأل مشرف العمال فأنا مجرد بنّاء».

فأجبته قائلاً : « لقد شاهدتك وأنت تعمل ببراعة شديدة ، وقد استطعت أن تجعل من عملية البناء فناً ، إذ إنك تضفى لمسة فنية رائعة على العمل، لا تصدر إلا من خبير ، ولا يمكننى أبداً أن أفعل ما تفعله» .

وعندما غادرت المكان كان هذا البنّاء لا يزال يعمل بكل جد واجتهاد وحماسة.

٥ – *فكر فى جميع الموظفين الذين ينظرون إليك كمثال يحتذون به* . يجب أن تتذكر أن درجة الحماسة لديك ينبغى أن تتفق مع كونك أنت المحفِّز وأن موظفيك هم المحفَّزون ،وأنك أنت القائد وهم الأتباع ، ضع هذه الفكرة فى ذهنك وسوف يشعرك هذا بمزيد من الطاقة التى يكون لها وقع السحر، وذلك حينما تدرك كم يحتاج إليك موظفوك ويعتمدون عليك .

كيف يمكنك أن تكون معتدلاً بحيث لا تكون عاداتك عرضة للنقد ؟

لكى تكون مثالاً يحتذى به ويكون لك تأثير كبير، بحيث لا تكون عرضة للنقد والتوبيخ، لابد أن تتمتع بتوقير الآخرين وتبجيلهم ، ويعتقد الكثير من الناس أن الوقار والتبجيل أمر خاص فقط بالوزراء ومتعهدى الجنازات، وهم يرون أن الوقار يعنى أن يكون لديك وجه مطول حزين وأن ترتدى دائماً رابطة عنق ومعطفاً جنائزياً أسود، وأن لا ترى فى الحياة بادرة مرح .

حسناً، أصارحك القول بأننى لا أعتقد أن هذا هو معنى الوقار إطلاقاً وقد يسميه البعض إجلالاً ، ولكن ما أنا متيقن منه، أن هذا شيء غير الوقار .

إن الوقار فى المقام الأول يعنى أن تكون جديراً بالاحترام والتقدير ، كما يعنى أن يكون الشخص متحكماً دائماً بشكل تام فى كل انفعالاته وتصرفاته .

وعلى سبيل المثال نجد أن المدير الذى يظهر نفسه فى صورة الغبى المتكلم بصوت مرتفع وصاخب والنكات البذيئة واللغة السوقية والمبالغة فى السكر أو من خلال فقدانه السيطرة على انفعالاته عندما يتعرض لنوبات غضب، مثل هذا المدير لن تجد من يوقره أبداً .

ومثل هذا الشخص ليس أكثر من غبى بكل ما تعنيه الكلمة و آجلا أم عاجلاً- وعادة ما يكون عاجلاً- سوف يفقد هذا الشخص احترام موظفيه تماماً ، ومثل هذا الشخص ليس مؤهلاً لأن يكون مديراً أو مسؤولاً أو مشرفاً ، وحتى إذا كان كذلك فإنه لن يستمر طويلاً ، *ومادمت قد فقدت احترام موظفيك؛ فمن المستحيل فى الغالب الأعم أن تسترده مرة أخرى* .

سبع وسائل يمكن أن تستخدمها لكى تتحلى بمزيد من الذوق والكياسة

الذوق يعنى أن تكون قادراً على أن تقول الكلام المناسب فى الوقت المناسب ودون إساءة لأحد ، وتكون الحاجة أمس لمزيد من المهارة والذوق عند التعامل مع الأشخاص صعبى المراس أو مع المواقف الحساسة ولذلك يجب أن يكون لديك حس سريع ودقيق للموقف وما هو أفضل ما يقال فيه .

وحتى تتحلى بالذوق لابد أن تكون على فهم جيد بالطبيعة البشرية كما يجب أن تنظر إلى مشاعر الآخرين نظرة تعاطف ، وسوف تجد أن الذوق له أهمية خاصة فى كل علاقاتك الشخصية مع الآخرين .

والكياسة هى أيضا جزء من الذوق – وببساطة شديدة – فإنه لا مناص لك من أن تتعامل بكياسة مع رؤسائك ومرؤوسيك وحتى زملائك، إذ قد يأتى اليوم الذى تجد فيه زميلك قد صار رئيساً لك .

وإذا كنت تطلب من الآخرين أن يعاملوك بكياسة دون أن يجدوا هم ذلك منك؛ فأنت بذلك تظهر لهم غرورك وانعدام اهتمامك بالآخرين، بالإضافة إلى قلة الذوق .

وإليك سبع وسائل يمكنك أن تستخدمها لتنمى فى نفسك الكياسة والذوق :

١ – تحلَّ دائماً بالمرح والتفاؤل.

٢ – راعِ مشاعر الآخرين فى كل ما تفعله .

٣ – قم بدراسة الوسائل التى يستخدمها الآخرون ممن يجيدون فن العلاقات العامة .

٤ – تعاون مع الآخرين جسداً وروحاً .

٥ – تحلَّ بالسماحة تجاه الآخرين وتقبل سلوك الآخرين .

٦ – لا تنتقد الآخرين أو تتحدث عنهم .

٧ – اعرف الوقت الذى يرغب الآخرون فى حضورك فيه، سواء داخل العمل أو خارجه .

الأسباب التى تدعو إلى ضرورة التزامك بما تقول

إذا كنت تريد أن تحظى بسلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين؛ فلابد لك أن تلتزم بما تقول وحتى تحقق ذلك عليك أن تتذكر دائماً هذه النقاط الثلاث :

١ – لا تعطِ عهداً لا يمكنك الوفاء به .

٢ – لا تصدر قراراً لاتستطيع تنفيذه .

٣ – لا تصدر أمراً لا يمكنك تطبيقه .

والأمانة أو النزاهة الشخصية أمر لابد منه إذا كنت تريد الالتزام بما تقول وتجعل كلمتك بمثابة الميثاق ، وبدون الأمانة لن يكون بمقدورك أن تكون مثلاً يحتذى به الآخرون ، والنزاهة – التى تناولتها بالشرح فى الفصل السابق – هى تلك الصفة أو حالة الالتزام بالمبادىء الأخلاقية السليمة ، والنزاهة أيضا تعنى الاستقامة والصدق والأمانة الصريحة والإخلاص العميق ، وفوق كل هذا يجب *أن تكون أميناً مع نفسك* .

ودعنى الآن أعطك خمس قواعد عامة ستساعدك على أن تنمى فى نفسك أعلى معدلات النزاهة الشخصية والسمات الأخلاقية .

١ – درب نفسك دائماً على اتباع الأمانة الكاملة والصدق التام فى كل ما تفعله .

٢ – التزم الدقة والصواب فى كل ما تقوله وتفعله .

٣ – إن توقيعك على أى مستند هو شهادة بمدى أمانة وصدق هذا المستند سواء كان شيكاً أو خطاباً أو مذكرة أو تقريراً.

٤ – ساند كل ما تعتقد فى صحته . والتزم بكل ما تؤمن به مهما كانت العواقب ولا تتهاون أبداً فى معاييرك ولا تمتهن مبادئك ، بل عليك أن تكون صادقاً مع نفسك ومبادئك .

٥ – يجب أن تضع الواجب والاحترام في المقام الأول وقبل أى شىء ، فإذا حدث ما يجعلك تتهاون في مبادئك؛ فلزاماً عليك أن تضع شعورك بالواجب والاحترام فوق أى شىء آخر .

فإذا ما استوعبت وفهمت وطبقت أفكار الواجب والاحترام؛ فستجد نفسك تتمتع بالنزاهة الشخصية وتصبح كلمتك ميثاقاً .

وقبل أن أنهى هذا الفصل أود أن أسرد لك مرة أخرى الوسائل الثمانى التى أحصيتها لك لكى تقوم بتطبيقها .

ودعنى ألخص لك هذه الوسائل بل والفصل بأكمله فى الآتى :

١ – كن مثالاً يحتذى به الآخرون .

٢ – كن قدوة للآخرين من خلال التزام الجدية فى عملك .

٣ – احتفظ دائماً بنشاط جسمى ويقظة عقلية .

٤ – تحكم تماماً فى انفعالاتك.

٥ – اجعل نظرتك للحياة نظرة مرحة ومتفائلة.

٦ – كن معتدلاً بحيث لا تكون عرضة للنقد والتوبيخ .

٧ – استخدم الذوق والكياسة مع الآخرين.

٨ – التزم دائماً بما تقول .

وأنصحك أن تقوم بمراجعة هذه الوسائل مع نهاية كل يوم؛ لترى إذا ماكنت قد أصبحت مثالاً شخصياً يحتذيه الآخرون أم لا ، فإذا وجدت أن هناك قصوراً فى

بعض هذه الوسائل فقم بتحديد موقع الخطأ حتى يمكنك تصحيحه؛ بحيث لا يتكرر منك نفس الخطأ فى اليوم التالى .

والآن ، دعنا ننتقل إلى الفصل الثالث أو اليوم الثالث فى برنامج الوصول إلى السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين ، وفى هذا الفصل سوف تعرف أن تحقيق سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين يتطلب منك أن تسعى بشكل دائم إلى تطوير نفسك .

أساليب ناجحة لتحقيق التقدم

إنه شيء معروف : حتى تكتسب السلطة المطلقة في تعاملك مع الأشخاص ، يجب أن تعرف أكثر منهم ، ولفعل ذلك يجب عليك أن تحاول تطوير نفسك باستمرار، ليس فقط في تعاملك مع الأشخاص، ولكن أيضا في مجالك الخاص . لا تدع يوماً يمر دون أن تتعلم فيه شيئاً جديداً ، ولو لم تفعل هذا؛ فإنك لن تقف في محلك فقط دون أن تتقدم ، ولكنك سوف تتأخر للخلف لأن كل يوم يمر تنسى فيه شيئاً قد تعلمته سابقاً . دعني أعطك مثالين واضحين لهذا :

كان آلن نورمان مهندساً صناعياً لامعاً، عمل ذات مرة في شركة كبيرة بلوس أنجلوس ؛ ولأنه كان خريج معهد ماسوستش للتكنولوجيا (إم. آي. تي) ، فقد كان مرشحاً للترقي والتقدم المبكرين ، ولكنه ترك العمل بالشركة بعد فترة أقل من خمس سنوات ، ودعني أقل لك ماذا حدث له .

لقد اعتاد آلن أن يقضي حوالي ثلاث ساعات كل يوم في الذهاب والعودة من منزله بضواحي المدينة إلى العمل ، وأثناء قيادته كان يستمع على الأقل إلى أفضل ٤٠ أغنية موسيقية من خلال جهاز الكاسيت .

ولقد فكر ألن فى حضور دراسات ليلية فى جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس (يو. سى. إل. أ) وأدى بعضاً من دراسات ما بعد التخرج، ولكنه لم يستطع عمل ذلك ، كما فكر أيضاً فى تأدية الدراسة عن طريق المراسلة فى الجامعة أو على الأقل أن يقوم بالاشتراك فى عضوية واحدة من أفضل الجرائد العلمية فى مجال عمله حتى يقوم بالاطلاع على أحدث الأخبار العلمية ، ولكنه كان يبدو متعباً جداً من العمل ومن القيادة، من وإلى العمل كل يوم حتى إنه بعد تناول مشروبين والعشاء كان الشيء الوحيد الذى يستطيع عمله هو أن يجلس فى مقعده المفضل المريح ويشاهد التلفاز لمدة ساعة أو أكثر .

وعندما عرضت عليه الشركة إرساله إلى الجامعة على حساب الشركة حتى يستطيع الحصول على درجة الماجستير ، قام بطلب تأجيل ذلك لمدة سنتين لأنه كما قال : « مرهق جداً ولا يستطيع الذهاب إلى الجامعة والدراسة » ، كما قال لهم. وعندما عرضت عليه الشركة إلحاقه بدراسات دال كارينجى المخصصة للمدراء التنفيذيين الجدد والمدراء الصغار ، مجدداً على حساب الشركة ، قام بالاعتذار بسبب أن زوجته حامل وتحتاجه فى المنزل كل يوم، كما قال .

لقد فكر دائماً فى الانضمام إلى فصل لوس أنجلوس بجمعية المهندسين المتخصصين . حيث اعتادوا اللقاء فى ليالى الجمعة ليناقشوا التطورات الحديثة فى المجال الصناعى ولتبادل الأفكار ، و مع ذلك فقد كانت هذه ليلة لعب البوكر مع أصدقائه من الجيران ، و كان يرغب فى ألا يفوته ذلك .

بالإضافة إلى أنه كان يمارس رياضة الجولف صباح يوم السبت ، ويمارس بعض الأعمال الغريبة حول المنزل بعد الظهيرة ، ويتجول فى داخل المدينة بالسيارة مع ماريان للذهاب إلى السينما والعشاء فى مطعم جيد فى ليلة السبت ، ويعدها الإخلاد للنوم فى بداية يوم الأحد ، حسناً ، إن آلن لم يكن مستعداً لأن

يفعل أى شىء أو ليتعلم شيئاً أكثر من الذى تعلمه قبل التخرج من معهد ماسوستش للتكنولوجيا ، لذلك تركته الشركة « غير مؤهل لأى تقدم أو ترقية» كما قيل له .

وفى نفس الوقت كانت جيرى والاس قد التحقت بالعمل فى الشركة فى نفس وقت التحاق آلن ، ولم تتخرج جيرى من جامعة كبرى مثل معهد ماسوستش للتكنولوجيا (إم. آى. تى). فى الواقع لقدحصلت على درجتها العلمية فى الهندسة من جامعة صغيرة فى ولاية أويجون .

ولم تكن إنجازاتها الجامعية مذهلة كما كانت إنجازات آلن ، ولقد كان تقدير تخرجها متوسطاً ، ولكنها دفعت مصاريف الجامعة كاملة عن طريق عملها كساقية للمشروبات ، مما أدهش مدير التوظيف القديم ، هوارد ريشموند، الذى قال : « إنها تمتلك الشجاعة الكافية لإنجاز العمل ، كما تعرف أيضاً كيف تتحدث مع الأشخاص وتتوافق معهم وأى شخص يستطيع سماع مشكلة غيره دون أن يضيق به؛ فهو يمتلك المقدرة الكافية للتعامل مع الناس» .

لقد اعتادت جيرى أيضاً أن تقود لمدة ساعات من وإلى العمل كل يوم ، ولكنها قد اعتادت سماع شرائط مسجلة خلال وقت قيادتها (منها بعض من شرائطى) من شرائط معهد الحث على النجاح (إس. إم. آى) وهى شركة من «واكو ، تكساس» تعتبر الرائدة فى العالم فى مجال دراسات التحفيز الشخصى ، والإشراف، والتنمية ، والقدرة على القيادة ، ودراسات للإدارة والمدراء التنفيذيين .

بالطبع فإن جيرى وزوجها كلارك قد قاما بتوفير بعض من وقت الفراغ لممارسة جولة من رياضة الجولف ، شيء من رياضة التنس ، مشاهدة السينما كل حين وحين أو بعض من النشاطات التى تمارس فى عطلة نهاية الأسبوع ، ولكنهما

قاما بحساب قضاء وقت فراغهما بشكل معقول يمكنهما من العمل على تطوير أنفسهما .

ولقد استكملت جيرى تعليمها عن طريق حضور دراسات تكميلية فى جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس (يو. سى. إل. أ) وعندما عرضت عليها الشركة أن تدفع مصاريف دراستها الماجستير ، استغلت هذه الفرصة ، كما قامت بالاشتراك فى مكتب مزاولة العمل فى واترفورد ، بكونيكتيكت ، وأصبحت عضواً فى اثنين من نوادى برنتك هال للكتاب فى إنجل وود كليفس ، نيوجيرسى وهما ناديا أفضل الكتب الإدارية ومعهد كتب الإدارة ، حتى تقوم بالاطلاع على أحدث الأفكار والتطورات فى مجال الإدارة والإدارة التنفيذية .

وبالإضافة إلى ذلك ، فإن جيرى قد استخدمت كل وسيلة ممكنة حتى تكون مطلعة على التطورات ، ليس فقط فى مجالها الهندسى المتخصص، ولكن أيضاً فى « مجال إدارة الموظفين» . واليوم وبعد أقل من عشر سنوات منذ انضمامها للشركة ؛ فإن جيرى أصبحت نائبة لرئيس الشركة المختصة بالبحث والتطوير ، ولكنها لم تستقل ومازالت تعمل بجهد مثلما اعتادت حتى تتقدم ، كمهندسة صناعية وكمديرة تنفيذية ومديرة للموظفين أيضاً .

المزايا التى ستجنيها:

١ – عندما تبحث عن تطوير نفسك من خلال اطلاعك على أحدث التطورات فى مجال عملك ؛ فإنك بذلك تكون على أتم الاستعداد للترقية ، ويجب عليك دائماً تدريب نفسك على أن تكون قادراً على الحصول على المنصب الذى يعلوك فى أى وقت . إذا لم تكن مستعداً فإن شخصاً آخر سوف يكون .

٢ – عندما تكون خبيراً وقائداً فى مجالك ، فإن موظفيك سوف يتطلعون إليك، وسوف يعجبون بك ويحترمونك ، وسوف يلجؤون إليك للنصيحة والمساعدة ، وسوف يكون من اليسير جداً أن تحصل على طاعة وتعاون ومساندة

تابعيك ، ومدراؤك أيضاً سوف يلاحظونك ، وسوف يحترمون قدراتك ويثقون بك ثقة كاملة .

٣ - عندما تبحث عن التقدم لنفسك فإن وظيفتك سوف تصبح شيقة وذات قيمة . وبالطبع فإنك سوف تكتسب مميزات محسوسة عندما تكون مطلعاً على أحدث التطورات فى مجال عملك . ومن الممكن أيضاً والأكثر أهمية ألا يصيبك الوهن والكساد وتعيش بليداً خاملاً كلما تقدمت في السن ، ومن الممكن أيضاً أن تحافظ على عملك متجدداً ومثيراً وذلك فى حد ذاته يجعل تقدمك ذا قيمة .

والآن حتى نساعدك على تحقيق هذه المميزات وحتى نبعدك عن ارتكاب الخطأ الذى ارتكبه آلن نورمان، وفشل فى أن يجارى مهنته المختارة وأن يبحث عن التقدم لنفسه ، فدعنى أنبئك ببعض الأساليب التى استخدمتها جيرى والسن ومدراء تنفيذيون ناجحون آخرون ومدراء استخدموها حتى يصبحوا ناجحين ، ليس فقط فى مهنتهم المختارة ولكن أيضاً فى اكتساب السلطة المطلقة فى التعامل مع الموظفين .

إن هناك ستة أساليب يمكنك استخدامها حتى تحقق هذه المميزات :

١ - قم بتحليل نفسك بموضوعية وبشكل واقعى .

٢ - قم بإعداد نفسك للتقدم .

٣ - قم بطلب النصيحة والرأى من الآخرين الذين يمكنهم مساعدتك لتتقدم .

٤ - قم دائماً بقبول التدريب الإدارى والتنفيذى عندما يعرض عليك .

٥ - اهتم بشكل حقيقى وعميق بالموظفين.

٦ - قم بالبحث بحيوية عن طرق تحسين نفسك .

كيف تقوم بتحليل نفسك بموضوعية وبشكل واقعى؟

وكما تبدو لك صعوبة التنفيذ ، فإنه يجب عليك أن تقيم وتجرد نفسك بأمانة وبصراحة حتى تستطيع التعرف على نقاط قوتك وضعفك وتحديدها .

وأنا أشير هنا إلى تحسين قدراتك الفنية والمهنية بالإضافة إلى تحسين صفاتك الشخصية ومميزات شخصيتك ، فهذه كلها سمات مهمة، إذا كنت تريد أن تحصل على السلطة المطلقة على الموظفين . ومع ذلك ، دعنى أوضح لك أنه بالرغم من أنك تكافح حتى تصل إلى المثالية ، فلا تحبط عند تخطى الهدف بفارق ضئيل.

إن كلا الاتجاهين ، صفاتك الشخصية القيادية وتطورك المهنى والفنى يجب أن يتحسنا باستمرار إذا كنت تريد أن تصبح ناجحاً جداً فى فن حث الآخرين على أن يفعلوا ما تريده منهم .

ومع ذلك ، فإنك لا تستطيع أن تلتحق ببرنامج لتطوير نفسك إلا إذا كنت تعرف وتفهم جيداً قدراتك الخاصة وأيضاً أوجه ضعفك . إن هذه هى الطريقة الوحيدة التى تستطيع بها أن تقوى نقاط قوتك وتتخلص من نقاط ضعفك .

يجب أن تمتلك الحافز الكافى للرغبة فى تحقيق التطور ، ولكنك لا تستطيع أن تكون غير واثق بشأن تطوير نفسك والتخلص من نقاط ضعفك . يجب عليك امتلاك الشجاعة حتى تفعل ذلك ، ويجب عليك فعلاً أن تكون رئيس نفسك قبل أن ترجو أن ترأس الآخرين وتكتسب السلطة المطلقة عليهم .

إذا كنت جاداً حقاً بشأن تطوير نفسك ، قم بالنظر إلى نفسك نظرة طويلة جيدة وموضوعية . وانظر إلى نفسك بشجاعة وافرة عندما تفعل ذلك . وقم بالتدقيق جيداً حتى تجد نقاط قوتك وتقوم بعزل نقاط ضعفك ، وبعدها قم ببذل المجهود بأمانة حتى تتغلب على نقاط الضعف ، وقم بتحسين وتقوية نقاط قوتك .

كن أميناً جداً مع نفسك ، وقم بعمل مراجعة شاملة وغير متحيزة . إن كذبك على نفسك فى وقت كهذا لن يحقق لك شيئاً على الإطلاق .

وبعدها قم بمراجعة نفسك فى أوقات متعاقبة ، لنقل ، بشكل أسبوعى أو بشكل شهرى ، وقم بعمل ذلك خلال فترة حياتك بأكملها ؛ إذا كنت تريد أن تستمر فى التحسن يوماً بعد يوم .

إن صديقاً لى يدعى كارل تى ، وهو شخص قد عوفى من إدمان الكحوليات وعضو لمدة أحد عشر عاماً الآن فى مؤسسة علاج مدمنى الكحوليات ، يقول لى إن المؤسسة لديها اثنتا عشرة خطوة مقترحة لأعضائها، لاتباعها .

« إن خطوتنا العاشرة تقول : إنه يجب علينا أن نستمر فى حساب أنفسنا ، وعندما نكون مخطئين ، يجب علينا الاعتراف فوراً » ، ويضيف : « إن الخطوة العاشرة هى « هنا والآن ، قد لا أستطيع أن أتحمل القيام بتقييم نفسى كل أسبوع أو كل شهر ، لكن يجب على أن أفعل ذلك، ليس فقط كل يوم ولكن فى كل لحظة يحدث فيها شيء خاطئ ويكون بسببى ، وهذا يعنى أنه يجب علىّ أن أقوم بتعديل شيء ما أو الاعتذار لشخص ما فوراً على ما فعلته ؛ لأن التأخير سوف يزيد الأمر سوءاً ».

بعد الاستماع إلى كارل ، وجدت أنا أيضا أنه من الأفضل بالنسبة لى أن أمارس هذه الفكرة وهى تقييم النفس، تقريباً كل دقيقة وبشكل أساسى كلما استدعى الموقف أو طلبت المناسبة .

إذا تركت أخطائى واستيائى يتراكم لمدة أسبوع أو شهر أو أكثر ، أخشى من أننى لن أستطيع القيام بتقييم نفسى بأمانة ، وسوف أكون مشغولاً جداً بتقييم غيرى خلال هذه الفترات الطويلة .

كيف تقوم بإعداد نفسك للتقدم؟

تؤكد جيرى والسن « إذا كنت ترغب فى أن توضع فى الاعتبار عند الترقية لتصعد السلم حتى تصل إلى منصب الرئيس التنفيذى للمؤسسة ، فيجب عليك اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعداد نفسك للتقدم » ، وتضيف : « بدون شك إن أكبر عائق للنجاح بالنسبة لمعظم الأشخاص هو استخدامهم غير الصحيح لوقت فراغهم ، لذلك فإن خطوتك العظمى الأولى هى أن تتعلم كيفية استخدام وقتك بشكل جيد ومناسب».

« إذا كنت تعمل لمدة أربعين ساعة فى الأسبوع وتنام ثمانى ساعات فى اليوم، فإنه مازال لديك اثنتان وسبعون ساعة متبقية، إنه وقت كافٍ بشكل حقيقى، إن جزءاً من هذا الوقت يمكن اعتباره جزءاً من وقت العمل، لأنك سوف تستهلك منه وقتاً فى الذهاب والعودة من عملك ، ولكن حتى ساعات القيادة لا يصح تضييعها»

« يمكنك الاستماع إلى شرائط مسجلة سابقاً من شرائط معهد «الحث على النجاح» أو «برنتك هال» مثلما أفعل أنا ، و بينما أنت بالمنزل فبإمكانك تسجيل معلومات معينة تود الاستماع إليها مرة ثانية ، ومن المحتمل أنك تريد تذكرها ، وأن تقوم بتشغيلها على مشغل الشرائط بسيارتك أثناء قيادتك ».

دعنى أذكر لك مجموعة من الشرائط التى من الممكن أن تكون ذات قيمة عالية بالنسبة لك . إن القسم السمعى فى «برنتك هال» قد وضع أحد كتبى ، وهو «أكبر ٢٢ خطأ يقوم بارتكابها المدراء وكيفية تصحيحها » على طبعة مؤثرة مكونة من أربعة شرائط كاسيت سوف تساعدك على التقدم فى مجالك الإدارى والتنفيذى. إن مجموعة الشرائط متاحة فى قاعة «برنتك هال» السمعية ، بقسم النشر التجارى والمهنى فى إنجل وودكيلفس ، نيوجيرسى ٧٦٣٢ .

إن طبيب عائلتنا ، دكتور واين شيلتون يقول لى : إنه حفظ الدروس المتعلقة بعضلات الجسد خلال استقلاله للترام إلى جامعة واشنطن، عندما كان يدرس فى كلية الطب فى سانت لويس ، ميسورى .

ويضيف الطبيب « لم أكن أمتلك شرائط كاسيت فى هذا الوقت أو على الأقل ليس النوع الذى تحمله معك وتضعه فى السيارة ، لذلك كنت أقوم بكتابة كل المعلومات عن العضلات على بطاقات مساحتها ٣ × ٥ . إن اسم العضلة يتم كتابته على جانب وارتباطها العظمى ومددها الدموى والعصبى ووظيفتها تكتب على الجانب الآخر ، وقد كنت أنقلها باستمرار من جيبى الأيسر إلى جيبى الأيمن كلما حفظتها ، كنت أقوم بالاستفادة بوقت كثير ثمين أثناء استقلالى هذه الترامات القديمة وأنا ذاهب إلى كلية الطب بدلاً من أن يضيع فى النظر إلى النافذة مع أحلام اليقظة أو قراءة المقتطفات الكوميدية فى الصفحة الرياضية ».

أنا مدرك أنك لا تستطيع أن تقوم باستغلال كل لحظة فى التقدم ، على الرغم من أن بعض الأشخاص يمكنهم عمل ذلك، «تشيت أتكنز» ، على سبيل المثال، واحد من أفضل عازفى الجيتار فى العالم ، عادة يحمل جيتاره معه حتى على طاولة العشاء ويستمر فى العمل فى لحن جديد لأغنية، حتى وهو يأكل .

ولكنك يجب أن تترك بعض لحظات وقت الفراغ من أجل « المتعة والألعاب» مثل ممارسة رياضة الجولف ، والبولينج ، والسباحة ، والتنس ، وكرة اليد أو أياً كان ما تحب أن تفعله ، واترك بعض الوقت لشريك حياتك ، قم بعمل ما يريد أو ما تريد أن تفعله – على الأقل بعضاً من الوقت .

إذا كنت أنت الزوج ، يجب عليك ادخار بعض الوقت لأداء بعض الأعمال الحتمية الغريبة فى المنزل ، مثل إخراج القمامة ، جز الخضرة ، إصلاح السيارة ، الذهاب إلى محل البقالة مع زوجتك ، وما إلى ذلك .

ومن المحتمل ألا أكون فى حاجة إلى قول ذلك ، ولكن بالنظر إلى معدل الطلاق الحالى وهو ٥٠٪ ، أعتقد أنه يجب علىّ قول ذلك . قم بتوفير بعض الوقت للالتقاء بزوجتك، لا تدع زواجك ينهار بسبب فكرة النجاح المتسلطة عليك مهما كانت الظروف .

إذا قمت فعلاً باستغلال وقتك بحرص ، فأنا واثق من أنك سوف تجد أن لديك حوالى ثلاث ساعات فى أربعة أو خمسة أيام من الأسبوع يمكنك استخدامها بشكل مفيد بدلا من مشاهدة التلفاز . مما يدفعنى إلى هذه التوصية البسيطة :

قم بالابتعاد عن القناة الحمقاء. إن التلفاز مصدر رائع للتسلية ، ولكنه من الممكن أيضاً أن يصيبك بالتجمد ، و أنا عادة ما أقوم بمشاهدة نشرة أخبار المساء ، على الرغم من أننى أحيانا أتعجب لماذا أفعل ذلك بسبب ما تحتوى عليه ، وكل حين يخطف نظرى شىء خاص أو فيلم قديم يحرك ذكرى بداخلى ، ولكن عادة ما أجلس بصحبة كتاب جيد بدءاً من الساعة السابعة مساء ، من يوم الاثنين إلى يوم الجمعة، خمس ليالٍ بالأسبوع . لقد تعلمت أن أحب الكتب منذ أن كنت طفلاً عندما لا يوجد تلفاز لأشاهده ولم أستطع تغيير ذلك ، أنا أشعر أن أمامى الكثير لأتعلمه ولكن لا يوجد الوقت الكافى لعمل ذلك .

لا يوجد مطلقاً بديل للمعرفة. إن نقص المعرفة لم يكن أبداً ولن يكون أبداً عائقاً لا يمكن تذليله لأى شخص ، بصرف النظر عن قدر التعليم الرسمى الذى حصل عليه الشخص أو عدمه . إن نقص المعرفة عادة ما يستخدم كعذر أكثر منه سبباً منطقياً لعدم أداء العمل .

إن بإمكانك الحصول على المعرفة بشأن أى موضوع فى العالم إذا كنت تمتلك الرغبة والاهتمام الكافيين لفعل ذلك . من الممكن أن تطرح أسئلة ، وتبحث عن الحقائق ، وتتعقب الأفكار الجديدة . إن سنك ، وعملك ، وصحتك وموقفك المالى ليس لها علاقة بقدرتك على التعلم . إذا كنت تريد الحصول على معرفة خاصة ومعلومات بشأن أى موضوع ، ببساطة : *ابحث عنه ، اعثر عليه ، وتعلمه .*

إن بإمكانك الحصول على معلومات وحقائق عن أى شىء ببساطة عن طريق تنمية عادة الذهاب إلى المكتبة العمومية ، فعن طريق انتقاء قراءاتك ، بإمكانك أن تصبح طالباً خاصاً وأن تمتلك أعظم مدرسى العالم بين يديك ، أو بإمكانك

استغلال الدراسات المكملة فى الجامعة ، إن الالتحاق والدراسة عن طريق المراسلة يمكنهما أن يجعلا منك سيداً لأى موضوع تقوم باختياره .

قم بطلب النصيحة والرأى من الآخرين الذين يمكنهم مساعدتك للتقدم

تأكد من إصغائك جيداً للنصيحة التى طلبت أن تعطى إليك ، فقط تذكر من منكم يطلب المساعدة . كن متأكداً من اكتشاف كل الإمكانات التى تمكنك من الحصول على المعلومات للاستمرار فى تقدمك . إن العديد من النصائح الجيدة من الممكن أن تأتى إليك عن طريق موظفى المستوى العادى ، هذا إن لم تكن أنت فى مستوى عالٍ ومتفرد من الإصغاء.

أخبرنى لى هورن ، نائب رئيس الشركة لشؤون التسويق بشركة بترول كبيرة فى مدينة طلسا بولاية أوكلاهوما ، عن مساعدته للمدراء التنفيذيين الصغار عندما يأتون إليه يطلبون النصيحة فقال : « لدىّ العديد من أفراد الإدارة الجدد، الذين يأتون لطلب المساعدة والنصيحة و قد قلت لكل موظف إننى أريد أن أفكر فى المشكلة لمدة يومين قبل أن أقوم بإعطاء الموظف أية توصيات محددة».

« وفى أثناء هذا الوقت ، أخرج للتحدث مع مرؤوسى ذلك الموظف عن مشكلته المحددة، وحتى أتأكد من أى شىء ، فإننى دائماً أحصل على إجابة من موظفيه الخصوصيين !»

« و كنت أجد بصورة دائمة – تقريباً – شيئاً آخر أيضاً، ففى تسع مرات من عشر، كان الاقتراح الذى حصلت عليه من المرؤوسين هو نفسه الذى أعطيته للموظف الذى أتى إلىّ للمساعدة ، ولكنه لم يصغ إلى مرؤوسيه فقد اعتقد أنهم ليس بإمكانهم الحصول على إجابة لمثل هذه المشكلة الثقيلة خاصة و أنه هو نفسه لا يستطيع التفكير فى حل لها» .

« وعندما يعود إلىّ الموظف وأعطيه نفس النصيحة التى حصلت عليها من مرؤوسيه فإنه يعجب ويقول : ياالها من فكرة رائعة ، كيف لم أفكر أنا فى هذا؟».

«نعم ، إنهم سوف يلحقون بى ذات يوم ، وعندما يفعلون ذلك ، فإنهم سوف يكونون قد تعلموا درساً ثميناً جداً من أين يحصلون على النصيحة ، لقد أجبرت على تعلم هذا الدرس بطريقة صعبة أيضا ، لأننى أعرف أن الموظف الذى يقوم فعلاً بأداء العمل يعرف دائماً عن مشكلاته وكيفية حلها أكثر من أى شخص آخر».

قم باستغلال عروض التدريب الإدارى والتنفيذى

هل تذكر كيف قبلت جيرى دالاس العرض المقدم من الشركة لمساعدتها فى الحصول على درجة الماجستير وكيف أن آلان نورمان رفض ؟ أنا فى البداية اعتقدت أن آلان كان استثناء للقاعدة ولكن بعد حديثى مع تشارلى جونسون ، رئيس التدريب الإدارى بشركة باترسون ، نيوجيرسى ، وجدت أن الموضوع مختلف تماماً .

قال السيد جونسون : « إن شركتنا فى الواقع تهدف إلى مساعدة المدراء التنفيذيين فى الحصول على درجة جامعية، على سبيل المثال ، جامعة كولومبيا لديها دراسة للخريجين للحصول على درجة الماجستير فى الإدارة التنفيذية ، حتى ولو لم تكن حاصلاً على درجة البكالوريوس ، ولكن عدة سنوات فى الخبرة الإدارية متوسطة المستوى أو عالية المستوى مطلوبة للحصول على هذه الدراسة» .

« إن الشركة المتكفلة بنفقات الدراسة يجب أن تقر بأن المتقدم مقبل على منصب ذى مسؤوليات أعلى ، و على الشركة أيضاً أن تدفع مبلغاً وقدره ٧٥٠٠ دولار قيمة هذه الدراسة ، ويجب على المتقدم أن يجتاز امتحاناً موحداً للقبول فى دراسات ما بعد التخرج التجارية» .

« إن الدراسة نفسها تتكون من فصول لمدة يوم واحد أسبوعياً ، وفصول يومية طوال الأسبوع لمدة ثلاثة أسابيع ، وأيضاً خمس عشرة ساعة من الواجب

المنزلي أسبوعياً في كل فصل دراسي ، وبناء على النجاح في نهاية الدراسة تمنح درجة الماجستير .

« والآن ألا تعتقد أن مثل هذه الفرصة يطمح إليها كل الموظفين ؟ في الواقع، إنه لشيء مدهش أنهم لا يفعلون ، وهم يعطون أسباباً متنوعة لعدم استطاعتهم الذهاب للحصول على هذه الدرجة ، ولكن التحليل النهائي أن السبب الشائع بينهم جميعاً هو ضياع الوقت الحر بسبب الخمس عشرة ساعة الخاصة بالواجب المنزلي والمطلوبة لإتمام هذه الدراسة ».

إذا كنت تريد أن تتقدم ، إذن، اقبل كل فرصة تأتي إليك لتطور نفسك ، إنها واحدة من الطرق المضمونة للحصول على السلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين.

اهتم بشكل حقيقي وعميق بالموظفين ومشاكلهم

إذا كنت تريد أن تنجح في أن تجعل موظفيك يعطونك أفضل ما عندهم ، يجب عليك تنمية ما يسمى باللمسة الإنسانية .

إذا كنت تريد أن تصبح مديراً تنفيذياً ناجحاً وقائداً للموظفين ومحركاً أساسياً لهم ، عليك ببساطة أن تعرف كيف تحفزهم لتنفيذ أوامرك وتذكر أنه يجب عليك أن تقود الموظفين ، لا أن تدفعهم . إن دفعك للموظفين لن يفيدك شيئاً على الإطلاق ، ولا يمكن تنفيذه ؛ لذا تذكر أنه يجب عليك أن تجذب الموظفين لا أن تدفعهم .

وإذا كنت لا تحب موظفيك وإذا كنت لا تستطيع أن تنمي اهتماماً عميقاً ومخلصاً بهم وبمشاكلهم ، فلن يكون بإمكانك أن تصبح مديراً تنفيذياً ناجحاً . سوف تكون دائماً وحيداً ، حتى لو كنت في وسط حشد كبير .

خذ بعين الاعتبار المثال التالي لأحد الأشخاص نجح في تنفيذ هذا الأسلوب. فقد كان الاهتمام العميق والمخلص للموظفين هو السبب الأساسي في

جعل جورج جريجورى ناجحاً فى إدارة محله التجارى الكبير فى شيكاغو و عندما كان جورج صغيراً كان يساعد العملاء فى محل السلع الجافة والمنتجات المنزلية الصغير الذى يمتلكه والده ؛ حيث تعلم أهمية وضع عملائه فى المقام الأول .

النساء خاصة كن يرغبن من جورج تلبية مطالبهن وذلك لما له من تأدب وصبر ، وكان هو دائماً يحترم رغباتهن . ليس هذا فقط فإن جورج كان يتمتع بذاكرة حديدية لأسماء ووجوه عملائه . بالطبع ذاكرته كانت تعتمد على كتاب أسود صغير كان يدون فيه كل ما يخص عملاءه ، أزواجهم ، أو زوجاتهم ، أولادهم ، أعمارهم وأسماءهم ، أكثر الأشياء المحبوبة لديهم وغير المحبوبة . إخلاص جورج واهتمامه بالأشخاص عاد عليه بالنفع الكبير .

« هذا هو سر القدرة على البيع» يقول جورج : « إذا كنت تريد أن تكون بائعاً خارقاً ، *ابحث عن الذى يريده الشخص الآخر ، ثم ساعده لكى يحصل عليه*».

خذ عبرة من جورج ، هذا السر يعمل أيضاً على اكتساب السلطة المطلقة مع العملاء وهو أن تبحث عما يريده الشخص الآخر ، ثم ساعده لكى يحصل عليه ، افعل ذلك وستصبح ناجحاً فى كل مرة .

ثلاث طرق لتطوير نفسك

إذا نظرت إلى الحقائق الواضحة ، فإنه راجع إليك ليس فقط أن تكون مطلعاً على أحدث التطورات الفنية فى مجالك المتخصص بل أيضاً أن تعلم نفسك فن مهارة إدارة الموظفين لكى تكتسب السلطة المطلقة معهم وبهاتين الطريقتين الموجهتين يمكنك الوثوق فى الوصول إلى النجاح . و إليك هذه الأساليب الثلاثة التى يمكنك استخدامها فى تطوير نفسك :

١ – *ابحث عن مسؤولية أكبر* . أنت فعلاً تبدأ فى التطور عندما تشعر بأنك لابد أن تبذل مجهوداً حتى تستطيع التعامل مع وظيفتك بشكل أكثر سهولة . إذا لم

تعد مهامك الحالية تحدياً حقيقياً بالنسبة لك ؛ فقد حان الوقت إذاً لكى تبحث حولك، خصوصاً فى المناصب التى تعلوك ، الحصول على مجالات جديدة للتحدى.

على سبيل المثال ، أخبر رئيسك فى العمل بأنك ستكون سعيداً بأن تريحه من بعض مشاكل العمل الروتينية حتى يكون أمامه متسع من الوقت لاتخاذ قرارات عالية المستوى وخاصة بسياسة الشركة . بالطبع غالباً أنت لن تخدعه ، فهو بلا شك على قدر كبير من الحكمة يجعله يعرف أنك تتطلع لمسؤوليات أكبر . عموماً ، إن رئيسك فى العمل وصل إلى هذا المنصب بنفس الأسلوب . وبإمكانك أن تراهن بأنه سوف يكافئك بإعطائك المزيد من العمل ، أيضاً سوف يتابعك ليرى كيفية تصرفك فى هذا العمل .

٢ - *كن أنت رئيس نفسك* . إن خبراء الإدارة قد تعلموا منذ وقت طويل بأن هناك فرقاً فى الطريقة التى تدرب بها شخص لكى يصبح مديراً تنفيذياً أو مديراً وبين الطريقة التى تدربه بها لكى يصبح موظفاً للآلة الكاتبة ، أو موظف أرشيف ، أو سكرتارية . تذكر *أن الفنيين يتعاملون مع الأشياء أما المدراء التنفيذيون فيتعاملون مع الموظفين* . إن تطوير المدراء التنفيذيين يبدأ بتطوير النفس بالرغم من أن شركتك يمكنها أن ترسلك خارجها لتوفر لك الظروف المثالية حتى تساعدك على التطور فى التعامل مع الموظفين .

إنه لشيء مهم أن تتعلم من خلال دراستك فى الجامعة أو فى معهد الإدارة.

ولكن ما تتعلمه فى العمل وخلال عملك المنزلى المخطط جيداً يصبح أكثر أهمية لأنه يعلمك التطور من خلال *التطبيق العملى* لما قد تعلمته فى الجامعة ، إننا جميعاً نتعلم بشكل أفضل عن طريق أن نفعل الشيء ، سواء كان السباحة ، أو ركوب الدراجة أو العزف على البيانو ، أو إدارة الموظفين.

٣ - *اسمح لنفسك بالتطور داخل عملك* . أليس دينس هى نائب رئيس الشركة التنفيذى لمؤسسة دالاس وتكساس الكبرى ، وتعمل فى منصب المدير التنفيذى لشؤون التوظيف ، إنها تعرف عملها جيداً ، وتستمتع به ، وتقوم به على

أكمل وجه . ومن ضمن الذين قامت باختيارهم خلال سنوات عملها بالشركة ، سبعة عشر شخصاً تم ترقيتهم إلى منصب نائب رئيس الشركة ، أحدهم أصبح رئيساً للمؤسسة والمدير العام التنفيذى وآخر أصبح رئيساً لمجلس الإدارة .

« عندما يبدأ الشخص فى العمل كمدير تنفيذى مبتدئ ، فإنه يجد أن عمله مكتبى أكثر منه إدارى » تقول أليس : « بمعنى آخر ، يكتشف أنه يتعامل مع الأوراق أكثر من قيادته للموظفين ، لكن فى أثناء تقدمه لمناصب إدارية رفيعة ، يجد طبيعة عمله قد حدث فيها تغير » .

« إنه يكتشف أن منصبه يتطلب منه أن يدير ويقود الموظفين حتى يقوموا بإنجاز العمل . بالطبع ، فهو لم يزل مسؤولاً عن تقارير السوق ومخططات المبيعات، وأرقام الإنتاج ، لكنه غير مطالب بعملها بنفسه ، فوظيفته الآن أكبر من ذلك بكثير» .

« كثير من عمله الآن متعلق بالفلسفة الإدارية ، قيادة الموظفين ، وتقديم تصور جيد عن المؤسسة إلى عامة الجمهور».

ملخص هذه الفكرة بشكل مبسط أن *الفنيين يتعاملون مع الأشياء* ، بينما *المدراء التنفيذيون يتعاملون مع الموظفين* . إذا كنت تريد أن تصبح مديراً تنفيذياً وقائداً للموظفين بدلاً من مجرد فنى ، اتخذ هذا القرار مبكراً فى بداية مستقبلك العملى وتمسك به . تذكر ، أنك لا تستطيع أن تصبح الاثنين معاً، إنك لا تستطيع أن تعمل فى مجالين فى آن واحد .

على سبيل المثال ، إن لدىَّ ابن أخت قد تم تدريبه ليقوم بصناعة المعدات والقوالب . ولكن هذا لم يكن مجال الخبرة الذى كان يرغب فى العمل به ، فهو لا يريد العمل مع الأشياء ، فانتقل إلى مؤسسة تعمل فى مجال التأمين على الحياة لأنه كان يحب أن يعمل مع الموظفين ويساعد الأشخاص، إنه قرار ممتاز ، فهو الآن واحد من أكفأ رجال التأمين فى ولاية أيوا .

الفصل الرابع ❖ اليوم الرابع

كيف تبرز قوة شخصيتك
عن طريق لغة الجسد؟

بإمكانك أن تبرز قوة شخصيتك عن طريق لغة الجسد لتتحكم فى سلوكيات الناس وتكتسب قوة غير محدودة عند التعامل معهم . غالبا ما تستخدم لغة الجسد كوسيلة بارعة لتعريف الآخرين بماهية مشاعرك تجاه شىء ما ، ويمكن أيضاً أن تستخدم كأداة من أدوات فن الإقناع ، ومهما تكن لغة الجسد فإن أكثر استخداماتها أهمية هو استخدامها كوسيلة لإظهار قوة شخصيتك .

إننى على ثقة بأنك اعتدت على استخدام لغة الجسد وأصبحت بعض مفرداتها المحددة مألوفة بالنسبة لك، على سبيل المثال أنت تعلم أن الابتسامة تبين الابتهاج والسعادة بينما يظهر العبوس التعاسة وعدم الرضا أو الغضب .

هناك أساليب محددة بإمكانك استخدامها لتظهر قوة شخصيتك للآخرين لتؤثر وتتحكم فى تصرفاتهم ، ستتعلم أيضا كيف تكتشف الإشارات التى لا يعبر عنها شفوياً ، عندما يستخدمها شخص آخر أمامك ، ليس فقط فى مجال إدارة الأعمال وإنما أيضاً فى الحوارات الاجتماعية على السواء.

المزايا التى ستجنيها:

١ - *بإمكانك إظهار قوة شخصيتك للآخرين عن طريق استخدام أعضاء وحركات جسمك* ، عن طريق اتخاذك هيئة معينة أو تصرفاً معيناً . فمثلاً ، عندما تقف منتصباً ، رأسك مرفوع وصدرك منتفخ ، فإنك توضح بذلك مدى ثقتك التامة بنفسك عن طريق استخدامك لهيئتك الواثقة وطريقة وقوفك أو جلوسك أو مشيتك .

٢ - بإمكانك السيطرة على موقف سيئ وإعادة مقاليد الأمور إلى يدك بسرعة عندما تنظر إلى شخص بطريقة ما ودون أن تنبس ببنت كلمة ، وسأضرب لك فيما بعد فى هذا الفصل مثالاً محدداً يوضح لك كيف تستخدم قوتك فى السيطرة على الآخرين والتحكم فى تصرفاتهم .

٣ - بإمكانك استخدام لغة بسيطة للجسد لتنظم مرؤوسيك ببراعة وتجعلهم يؤدون أعمالهم على أحسن وجه . إن حضورك المادى « الجسدى» فقط يكفى لتحفيزهم ليواصلوا العمل . كل ما تحتاجه هو أن تقف ، يداك على فخذيك ، وقدماك متباعدتان إلى حد ما ، وعليك فقط أن تراقب استمرارية العمل . لست فى حاجة لأن تقول كلمة واحدة . لكن احرص على أن ترى المرؤوسين ويروك ، فهذه وسيلة إشرافية ورقابية دائمة وفعالة .

٤ - عندما تستخدم لغة الجسد فى إبراز قوة شخصيتك ، فسيعرف عنك أنك رجل ولدت لتكون قائداً وسيتجه الناس إليك بشكل تلقائى لتنصحهم وتساعدهم .

٥ - عندما تتعلم قراءة لغة جسد شخص آخر فإنك ستعلم أسراره بسهولة . إنه لن يحدثك فيما يفكر ولكنك ستعرف ذلك بنفسك . هذه المعرفة ستمنحك ميزة كبيرة ، لا يتمتع هو بها .

سبع إشارات خاصة بلغة الجسد عليك أن تتنبه لها

وفقاً لكلام سوزان كرامر أستاذة علم النفس التطبيقى ، فإن هناك سبع إشارات خاصة بلغة الجسد ، يجب أن تكون على معرفة بها .

تقول سوزان : « إن *العين* تمنحك واحداً من أكبر مفاتيح الشخصية التى تدلك بشكل حقيقى على ما يدور فى عقل من أمامك» وتكمل سوزان : « ليس المهم ما يقوله بلسانه ، لكن ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدا للعيان ، فإن ذلك دليل على أنه سمع منك تواً شيئاً أسعده ، أما إذا ضاق بؤبؤ العين ، فإن العكس هو الذى حدث ، لقد سمع منك ما لا يحب أن يسمعه وإذا ضاقت عيناه ، فإن ذلك ربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه ، لذلك فهو يشعر بأن لديه مبرراً لعدم الوثوق بك وبما تقوله» .

تقول سوزان : « إن *الحواجب* تمنحنا مفتاحاً آخر لمعرفة فيما يفكر الشخص» وتكمل حديثها قائلة : « إذا رفع المرء حاجباً واحداً فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئاً، إما أنه لا يصدقه أو أنه يراه مستحيلاً، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة ».

« *الأنف والأذنان* يمكنها أيضاً أن تمدنا بمفتاح آخر لفهم ما يفكر فيه الشخص ، فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحباً إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده ، فهذا يعنى أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل أنه لا يعلم مطلقاً ما تريد منه أن يفعله ».

« جبين الشخص يمكن أيضاً أن يعطينا مفتاحاً لفهم ما يفكر فيه هذا الشخص » هكذا تواصل سوزان قولها : « فإذا قطّب الشخص جبينه وطأطأ رأسه للأرض فى عبوس فإن ذلك يعنى أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما

قلته تواً ، أما إذا قطب جبينه ورفعه لأعلى: فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك».

« *الأكتاف* أيضاً يمكن أن تدلنا على ما يفكر فيه الشخص» . هكذا تقول سوزان : « فعندما يهز الشخص كتفيه ، فإن ذلك يعنى عادة أن هذا الشخص لايبالى بما تقوله ، رغم أنه لم يعط أية إشارة أو أية صيحة تدل على رأيه فيما تقوله أو مايريده».

«كما أن نقر الشخص *بأصابعه* على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إما إلى العصبية أو عدم الصبر» .

«وعندما يربت الشخص *بذراعيه* على صدره ، فإن ذلك عادة ما يعنى أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل منك ، فإذا نحينا الناحية العضوية (الجسدية) جانباً ، فإن ذلك يعنى على الأقل من الناحية النفسية ، أنه يحاول أن يحمى نفسه منك».

هذه الإشارات السبع السابقة تعطيك فكرة عن لغة الجسد ككل، وكيف يمكن استخدامها ليس فقط فى إبراز قوة شخصيتك ، ولكن أيضاً لتعرف فيما يفكر الآخرون بالرغم من محاولتهم إخفاء ذلك .

أسباب أهمية فهم اللغة غير الشفهية

إن التخاطب غير الشفهى أقل تضليلاً من لغة الكلمات . إننا نجد أن الكذب باستخدام الكلمات أسهل بكثير من الكذب باستخدام أجسادنا . على سبيل المثال: هل حاولت أبداً إبقاء يديك ثابتتين وعدم العض على شفتيك أو عدم قضم أظافر أصابعك أو عدم التنهد بعمق عندما تشعر بالقلق أو العصبية الشديدة تجاه شيء ما؟ مستحيل ، أليس كذلك ؟ لكن واحدة من السمات التى ذكرناها ستنطبق عليك

بلا شك ، ليس مهماً هنا الكلام الذى ربما تنطق به؛ لأن جسدك سينبئ الآخرين بما تشعر به بالفعل .

عندما يتحدث معك شخص ما ، خاصة فى موضوع ما تشعر تجاهه بقليل من الشك أو الريبة ؛ فإنك عادة ما تنظر متعمداً إلى الوجه الآخر لهذا الشخص لترى إذا ما كانت تعبيرات وجهه تتمشى بالفعل مع ما يقوله . بعدئذ تصغى لنغمة صوته لترى ما إذا كان بإمكانك اكتشاف أى معانٍ مخفية ، ثم تصغى بالفعل فى النهاية لكلمات الشخص الذى يحدثك، وحتى إذا كانت كلمات الشخص الذى يحدثك تدل على السخرية أو التشاؤم فإنك ستقبلها بلا شك على سبيل الدعابة إذا كانت تعبيرات وجهه تدل على المرح والسعادة .

على سبيل المثال ، يعرف أطفالى دائماً أنه عندما أناديهم بـ « روبرت» بدلاً من « بوب»، و« لورانس لى » بدلاً من « لارى»، و« تيريزا لين » بدلاً من «تيريزا» وبصوت أعلى من صوتى العادى ، يدركون عندئذ أنهم قد فعلوا شيئاً ما خطأ، وأن هناك حواراً جسدياً على وشك أن يدور بينى وبينهم . إنك تستخدم التخاطب غير الشفهى ، ليس فقط عندما تستخدم الإشارات ولكن أيضاً عندما تغير طبقة ونغمة وقوة صوتك.

إذا كنت تعتقد أن التخاطب غير الشفهى أو لغة الجسد ليست ذات أهمية بالنسبة لعملية فهم السلوك ، فتذكر أن الدراسات تشير إلى أن ٩٠٪ من معانى أى رسالة ، تنقل على نحو غير شفهى ؛ لذلك فإنه سيصبح من المهم للغاية ليس فقط معرفة كيف تستخدم بنفسك لغة الجسد لتبرز قوة شخصيتك ولكن من المهم أيضاً أن تكون لديك القدرة على قراءة إشارات جسد الشخص الآخر .

كيف تظهر كشخصية قوية تعطى الأوامر؟

لكى تكون هيئتك وسيماؤك متوافقتين مع طبيعتك كشخصية قوية تعطى الأوامر لدرجة أن الناس تفسح لك الطريق بمجرد معرفتهم بشخصك؛ لكى تكتسب هذه الهيئة لست فى حاجة لأن يكون طولك ست أقدام أو أن تبنى جسمك كرياضى محترف ، *لكن طريقك إلى ذلك هو إظهار صفات شخصيتك والتى تتسم بها* ، إننى أعرف شخصاً يبلغ طوله أقل من خمس أقدام وست بوصات ، ذلك هو الشخص الذى بنى الامبراطورية المالية فى الكمبيوتر بالعمل الشاق المضنى ، وأعلم أن مرؤوسيه يحترمونه ويعجبون به رغم تمام علمى بأن أغلب الذين يعملون فى مؤسسته أطول منه .

أنا نفسى يبلغ طولى خمس أقدام وسبع بوصات ، وقد كان لدىّ منذ أن بلغت الثالثة والعشرين ، الكثير من المرؤوسين الذين كنت أشرف عليهم والذين كانوا أطول منى وأقوى منى جسمانياً ، ورغم ذلك فإننى لم ألمح مطلقاً، ولو بشكل طفيف، أى إشارة لعدم طاعة أوامرى . إننى دائماً أجد تعاوناً تاماً ودعماً كاملاً من هؤلاء الذين أقوم بالإشراف عليهم وأمرهم وأتحكم فى تصرفاتهم .

إننى أرى أيضاً رجالاً أقوياء البنية يهزمون ويفرون من المعركة ، فى حين يبقى الرجال قصار القامة ، ضئيلو الحجم فى ساحة المعركة يقاتلون العدو وبشجاعة . إن القوة تنبع من داخل الإنسان وتعتبر أساساً مسألة عقلانية وليست نابعة من بناء أو تقوية العضلات .

بالتأكيد هناك صفات جسدية محددة يمكنك تنميتها لمساعدتك لإبراز قوة شخصيتك مثل النظرة الثاقبة الثابتة ، ونغمة صوتك التى تدل على الثقة التامة بنفسك وتوقع الطاعة الفورية ، بالإضافة لذلك هناك الاتجاه الصارم الذى يتسم بالبعد عن التوافه والذى يجعل الآخرين يؤمنون بأنك الرجل المناسب فى المكان المناسب.

فريد أولسون ، رأسمالي قيادي في مدينتنا وشخصية محترمة جداً هناك ، هذا الرجل يقول : « إذا أظهرت ثقتك بنفسك وتصرفت دائماً على هذا الأساس ، فإنه من المستحيل أن تفشل ، وسيستمد الناس الثقة من شخصك . إن مظهرك الجسدي وهيئتك لابد وأن يعكسا ثقتك بنفسك ، حتى ولو لم تكن تشعر في الواقع بذلك أحياناً ، لكنك بتحكمك في صوتك وإشاراتك ، ستكون قادراً على ممارسة تأثير ثابت على رفقائك وزملائك بنفس درجة تأثيرك على التابعين لك» .

«إن الناس دائماً يحترمون بشكل عظيم ذلك القائد الذي يبقى هادئ الأعصاب وسط الأزمة » ، هكذا يقول فريد ، والذي يواصل حديثه قائلاً : « لكن الناس تتخلى عن الشخص مهما كان ، عندما يبدو مذعورا عند ظهور أية بادرة لأي خطأ ».

أنت أيضاً بإمكانك تعزيز ثقة الناس بك عندما تواجه موقفاً صعباً بأعصاب باردة وتفكير هادئ ، وباقتراحك منهجاً إيجابياً لحل الأزمة ، ستبدو وكأنك تحمل كل عبء الأزمة على كاهلك ، وستمنح مرؤوسيك إحساساً يدعوهم لعدم القلق وسيدعم موقفك تفكيرهم بأنه لا يليق أن يشعروا بأن هناك مشكلة مهما كان حجمها ، لأنك قادر على حلها .

عندئذ يثق من حولك في قوتك وشجاعتك وقدرتك على دفع الأمور في الاتجاه الصحيح ، وستكون قادراً على إبراز قوة شخصيتك لدرجة أنهم سيسارعون إلى طاعة أوامرك وتوجيهاتك على نحو سليم .

كيف تستخدم أسلوب إبداء التأثر بالآخرين لإبراز القوة؟

إن عقلاء الناس هم الذين يعلمون كيف يبرزون قوة شخصيتهم دون أن ينطقوا غالبا بكلمة واحدة . انظر إلى أي مجموعة من الناس أثناء مؤتمر رجال أعمال ، بينما ينصت الرئيس لاقتراحات مرؤوسيه؛ فإنه غالباً ما يظهر تعمقه وتمعنه فيما

يقوله الشخص الآخر . هذا التصرف يدل على أنه يفكر بجدية فيما يقوله الشخص الأخر ، وعندما يفكر المدير بشكل أعمق فيما يقوله الشخص الذى أمامه ، تجد أن تأثره بذلك يترجم بحركات يده حتى يغطى تقريباً هذا التفاعل مع أفكار الشخص الآخر وجه الرئيس .

«الأطباء التشخيصيون والأطباء النفسيون وعلماء النفس هم أكثر الناس إبداءً لتأثرهم بالآخرين»، هكذا يقول هارى كرونمان أستاذ علم النفس ، ويكمل حديثه قائلاً: « التأثير الذين يريدون تركه لدى الآخرين هو أنهم يفكرون بعمق وأنهم أشخاص مهمون وأذكياء للغاية».

إذا استخدمت بنفسك أسلوب « إبداء التأثر بالآخرين» ، فإن الآخرين سيبادلونك نفس التأثر ، هذا الأسلوب يعتبر وسيلة ليس فقط لاكتساب قوة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين، ولكن أيضاً للتغلب على محاولة شخص آخر استعراض قوته أمامك .

كيف تبسط سيطرتك عن طريق إقامة مكان العمل الخاص بك؟

إن القاعدة العامة المتبعة فى الشركات والمؤسسات الكبرى تقول إنه كلما كنت أكثر قوة وكلما زاد عدد الأشخاص الذين تسيطر وتشرف عليهم ، كبر حجم المكان الخاص بك ، وربما يعمل الموظفون ذوو الرتب المنخفضة معاً كمجموعة فى غرفة واحدة كبيرة، وربما يجلس المشرف عليهم وحده فى غرفة زجاجية صغيرة تمكنه من أن يراهم من خلالها وفى نفس الوقت يمكن لمرؤوسيه أن يروه أيضاً .

ومن الممكن أن ينعم المدير التنفيذى والشاب بمكتب خاص لكنه صغير ، وكعضو فى النخبة صاحبة النفوذ ورغم احتمالية أن تكون أصغر عضو فيها، فإنك ستخوَّل لأن يكون لديك مثل هذا المكتب على الأقل .

«بالرغم من أن هناك ظروفاً كثيرة قد تغيرت فى أماكن العمل ، فإنك مازلت مضطرة للحرب من أجل احتفاظك بما حصلت عليه ، إن كنت امرأة » هكذا تقول جيسكا لورانس نائبة رئيس الشركة ، وتكمل حديثها قائلة : « ومهما كان صغر مكتبك فيمكنك توسيع مساحة قوتك ونفوذك عن طريق وضع مقاعد الضيوف عند أبعد حائط فى المكتب بحيث تكون فى مكان قصى بقدر الإمكان عن مكتبك الذى تجلسين فيه ، حتى لا يمكن لشخص آخر أن يتعدى *تدريجيًا أو* يتجاوز منطقتك عن طريق وضع ذراعيه على مكتبك ».

«إذا كان لديك سلطة اختيار أو انتقاء أثاث مكتبك ، فاختارى دائماً لضيوفك مقاعد بسيطة ومريحة أو أريكة منخفضة ، فعندما تجلسين فى موقع أقوى خلف مكتبك، بينما يجلس ضيوفك فى حالة استرخاء أو متمددين باسطى أذرعهم على مقاعد مريحة أو أريكة منخفضة ، فإنهم حتى ولو كان من بينهم رئيسك ، سيكونون فى وضع ليس فى صالحهم ، إنه من الأسهل كثيراً أن تحتفظى بالوضع الأقوى من الناحية النفسية عندما يجلس ضيوفك فى وضع أضعف» .

كيف تستخدم حالة الاسترخاء لصالحك؟

لقد عرفت بالفعل كيف تستخدم أسلوب « إبداء التأثر بالآخرين » لإبراز قوة شخصيتك لتكتسب قوة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين . وهناك طريقة أخرى تمكنك من إبراز قوة مركزك وهى أن تبدو مسترخياً تماماً ، متحرراً من القلق .

على سبيل المثال ، فى المقابلات يكون الشخص الأقوى هو الداعى إلى هذه المقابلة ويكون مسترخياً ، مطمئن البال ، ويظهر ذلك فى هيئته وطريقة وقفته ومشيته وجلسته ، وبإمكانه أن يختار أن يجلس أو يقف أو حتى يتجول بهدوء أثناء

حديثه مع الآخرين ، إن أفضل وضع يمكن أن يعبر عن قوة الرجل هو جلوسه على المقعد مباعداً ما بين قدميه واضعاً قدميه على طرف المكتب .

لكن المتخصص الذى تجرى معه المقابلة سواء كان رجلاً أو امرأة ، فإنه لا يمتلك القوة ليتخذ أياً من الأوضاع التى ذكرناها ، إنه - أو إنها - مقيد بجلسة محددة مستقيمة وعادة ما تكون على حافة المقعد فى وضع ساكن تماماً .

يمكنك أيضاً إظهار قوة شخصيتك عن طريق الاحتفاظ بتعبيرات وجه حيادية تماماً، وفى الاجتماعات ذات المستوى العالى للمسؤولين فى المؤسسات أو الأشخاص ذوى المكانة العالية فى المجتمع وللمسؤولين ، فإنك ستجد أن هؤلاء نادراً ما يبتسمون ، حتى عندما يحييهم الآخرون بحرارة . أما الأشخاص ذوو المكانة الأقل فإنهم تقريباً لا تفارقهم دائماً الابتسامة - حتى عندما يحتدون - طوال الاجتماع.

وسيلة التحديق فى وجه الشخص حتى يذعن لأوامرك.

إن الشخص القوى يعتاد على التحديق فى وجه الشخص الآخر كوسيلة لاختراق منطقته الخاصة ، وعادة عندما يحدق الرئيس فى وجه مرؤوسه ، فإن مرؤوسه يغض بصره ويدفع نظره فقط من وقت لآخر لكى يختلس نظرة سريعة على رئيسه .

هناك وسيلة تمكنك من حمل من أمامك على الإذعان لأوامرك عند التحديق فى وجهه . *لا تنظر مطلقاً مباشرة فى عينى الشخص الآخر* . لن تتمكن من الفوز عليه إن فعلت ذلك ، وبدلاً من ذلك ، اختر منطقة ما فى منتصف جبين هذا الشخص، فقط فوق مستوى حاجبيه ، وركز نظرك على هذه المنطقة . عندما

تفعل ذلك فإنه لن يتمكن أى شخص من حملك على الإذعان له عند تحديقه فى وجهك ، وفى النهاية لن يكون أمام هذا الشخص سوى أن يخفض بصره .

كيف يمكن للغة الجسد أن تكشف عن الأفكار الداخلية؟

«ليس من الضرورى أن ينطق الشخص بكلمة واحدة لتعرف فيما يفكر أو بما يشعر. إن يديه وعينيه وفمه وجسمه تمكنك من معرفة مشاعره الحقيقية» . « روبرتا أندروود » عالمة نفس من أورلاندو وفلوريدا استخدمت هذه الأدوات عند حديثها عن كيفية الكشف عن مشاعر وأفكار من أمامك عن طريق لغة جسده .

إن يدى الشخص يمكن أن تدلا بوسائل عديدة على إحساسه بالخوف والقلق. هكذا تقول د . أندروود وتكمل حديثها قائلة : « فمثلاً ، ارتعاش الأصابع أو نقرها على الركبتين أو على ذراعى المقعد أو ابتلال راحة اليد وبرودتها أو عندما تظهر عصبية اليدين عند إمساك الشخص بالقلم أو السيجارة عندما يحكم الشخص قبضته عليهما أو على ذراع المقعد بقوة ، عندئذ تتحول مفاصل الأصابع إلى اللون الأبيض بالفعل ، كل هذه المظاهر التى ذكرتها تدل على قلق هذا الشخص» .

وتواصل د . أندروود حديثها قائلة : « الوجه يمكن أن يكشف أيضاً عن أفكار ومشاعر الشخص ، كما أنك يمكن أن تدرك إحساس من أمامك بالخوف عندما ينظر هذا الشخص بقلق للخلف ولمسافة أبعد ، كما لو أنه يحاول الهروب ويرفض النظر فى عين من يحدثه . وربما يترجم إحساسه بالقلق عن طريق فتح عينيه وإغلاقها بسرعة شديدة . الفم أيضاً يمكن أن يظهر الخوف عندما يعض المرء على شفتيه أو يطبق أسنانه بإحكام شديد ، كما أن الجسم عندما يكون غير مرن يظهر مدى القلق العميق ، لذلك تجد المرء يعرق عرقاً شديداً أو يتنفس بعمق وبشكل ثابت كما أنه ينظر نظرات عميقة» .

بطن الشخص أيضاً يمكن أن تستخدم كجزء من لغة الجسد . ففى حالات الغزل يشد المرء عضلات بطنه ويأخذ نفساً عميقاً ليظهر مدى حيويته وقوة عضلاته. وعندما يكون حزيناً ومكتئباً ، عادة ما تسترخى هذه العضلات وتتدلى بطنه إلى أسفل بشكل ملحوظ . درجة شد هذه العضلات ستنبئك بقدر كبير عن الحالة الانفعالية والعقلية لهذا الشخص . وهناك طريقة واحدة يمكن أن تدلك على ما إذا كان الشخص يصغى إليك حقاً أم لا ، ولكى تعرف ذلك عليك أن تراقب وضع رأسه أثناء حديثك إليه ». وتواصل د . أندروود حديثها قائلة : « إذا كان هذا الشخص الذى يعمل لديك يقظاً لما تقوله حقاً، فإنه عادة ما يجلس مطرقاً برأسه فى اتجاه واحد، وعادة ما يفعل الأشخاص الأقل قوة ذلك عندما ينصتون لتعليمات مشرفيهم».

«الأشخاص الأقل قوة كمرؤوسيك – على سبيل المثال – سيعكسون تماماً هيئة ووضع جسم الشخص الأكثر قوة » . هكذا تختم د . أندروود حديثها قائلة : «على سبيل المثال عندما تحنى رأسك وتجلس واضعاً ذراعاً فوق ذراع بشكل مقص ، فإن مرؤوسك غالباً ما يفعل نفس الشىء . وإذا اتخذت قدماك وضعاً مماثلاً أيضاً فإنه سيقوم به . أما إذا نظرت بقلق أثناء حديثك له ، فإنه على الفور سيبدى إشارات بلغة الجسد تدل على القلق والتوتر أيضاً» .

كيف يمكنك وقف مشكلة دون أن تنبس بكلمة واحدة؟

هنرى بروكمان مدير مدرسة ثانوية يعرف الطريقة الأسرع لإخماد مشكلة محتملة أو حقيقية فى الفصل دون أن ينطق بكلمة واحدة ، ها هى طريقته التى يتبعها فى ذلك :

«إن حفظ النظام فى الفصل الدراسى عادة ما يكون أصعب مهمة لدى المدرس» هكذا يقول السيد / بروكمان ، ويستكمل حديثه قائلاً : « لكن المدرس

يمكنه التغلب على ما بين ٧٠ : ٩٠٪ من فوضى الفصل إذا اتبع هذا الأسلوب . وعندما يستخدم هذا الأسلوب بشكل صحيح فإنه غالباً ما يستتب النظام ويصبح غير مرئى وهذه هى أحسن أنواع النظام ، دعنى أضرب لك مثالاً محدداً يوضح لك كيفية اتباع وإنجاح هذا الأسلوب.

دعنا نقل إن المُدرِّسة دعت تلاميذها للبدء فى حل المسائل الحسابية لكن فى بضع دقائق ، يفضل التلميذ « جونى » أن يفعل شيئاً آخر مختلفاً .

ترى المدرسة ما يفعله جونى ، فتتجه نحوه وتميل عليه وتضرب بشدة بيدها على مكتبه ثم تنظر مباشرة إلى عينيه ، وتدعوه لأن يعود إلى عمله لذلك فإن جونى يعود لاستئناف القيام بواجبه قبل نهاية المدة المحددة للتلاميذ للانتهاء من هذا العمل ، وينمو ثانية لدى جونى اهتمام كبير ومفاجىء بمادة الحساب .

إن التقارب البدنى واحد من أهم العناصر التى تحفظ النظام ، هكذا يقول السيد/ بروكمان ، ويواصل حديثه قائلاً : « كما أنه يمثل رداً سريعاً على حالة الفوضى . الكثير من المدرسين يظنون أن تجاهل المشكلة يقضى عليها ، لكن هذه الفكرة خاطئة ، بكل بساطة ، إن الفعل التصحيحى الفورى ضرورى لحفظ النظام فى *الفصل*» .

هكذا يجب أن تكون استجابتك سريعة . وسأصف لك الطريقة التى غالباً ما تبرز قوة شخصيتك عن طريق لغة الجسد ، عن طريق مواجهة الطلاب مباشرة وجهاً لوجه والتحدث بنغمة صوت وتعبير وجه يبينان قوة شخصيتك وانشغالك المطلق . إن تلاقى مقل العيون مهم أيضاً للغاية و استمرار لغة الجسد يساعد المدرس أيضاً على إبقاء فمه مغلقاً ؛ فعندما لا يتكلم ، لن يتلقى أى رد فعل غير لائق من تلاميذه، كما أنه لن يرتكب أى حماقة أمام الفصل .

ستلاحظ أن التقارب الجسدى الذى يتحدث عنه السيد / بروكمان هو عبارة عن اختراق لمجال الطالب ، وهذا يعمل على تقليل « الأنا » عنده ويجعله أكثر تقبلاً لتوجيهات أستاذه .

كيف تبرز قوتك عبر الهاتف؟

بالرغم من أنه لا يمكنك استخدام لغة جسدك وحركات يديك وعينيك عبر الهاتف فإن استخدام صوتك وكلماتك التى تختارها يمكن أن يبرز بشكل حيوى ودائم قوة شخصيتك ، على سبيل المثال ، لا تشر أبداً لنفسك عن طريق ذكر اسمك ، فإذا تحدثت لشخص ما فى الهاتف لا تقل له « أهلا ! معك جو » ولا تقل أبداً : « معك جو ديفيز » وبدلاً من ذلك قل: « معك ديفيز».

استخدام الأسماء الأولى يشجع على مسألة رفع الكلفة وهو أمر غير محبب فى أماكن العمل . فى دوائر أصحاب القوى يعتبر رفع الكلفة تعدياً على خصوصية ومجال هذا الشخص ، كما أنه اختراق للمجال غير المحسوس الذى تحيط نفسك به. كن لطيفاً ومؤدباً بالطبع، لكن أبقِ من حولك على بعد ذراع منك إذا رغبت فى اكتساب القوة عند التعامل معهم .

عندما ترد على الهاتف لا تستخدم لقبك ، لأن ذلك معناه أنك لا تستطيع النجاح بنفسك بل تحتاج مدعماً . لاتقل : « معك *السيد* / ديفيز أو *المدير* ديفيز أو *الدكتور* أو *الأستاذ* أو *اللواء* أو غير ذلك ، قل فقط « ديفيز » أو معك ديفيز أو ديفيز يتحدث . وعندما تقدم نفسك لأى شخص قل ببساطة « أنا ديفيز » أو « اسمى ديفيز » فذلك يكفى .

إذا كنت امرأة فاتبعى نفس الإجراء ، فذلك يضعك على نفس مستوى قوة زميلك الرجل . لا تشيرى أبداً لنفسك بلقب السيدة أو الآنسة أو اللقب الذى يدل

على أنك لست سيدة أو آنسة . ففى ذلك مؤشر كبير على تعصبك ، خاصة عندما تستخدمين اللقب الذى يدل على أنك لست سيدة أو آنسة .

فى الآونة الأخيرة تزايدت بشكل هائل عمليات البيع عن طريق الهاتف أو كما يطلقون عليها أيضاً « التسوق عن بعد » ، وربما يكون قد حدث ذلك بسبب ارتفاع تكاليف استخدام السيارة . بعض الشركات والمؤسسات تستخدم اليوم الهاتف بدلاً من مندوب المبيعات المتجول لتلقى أوامر الشراء أو لعقد صفقات ، و تفعل ذلك أيضاً الكثير من شركات التجزئة .

إننى أتلقى فى العادة من مكالمتين إلى أربع مكالمات يومياً من متاجر محلية أو من شركات تريد أن تبيعنى بعض سلعها . أتلقى معظم هذه المكالمات عندما أتناول عشائى أو أشاهد أخبار المساء أو أقرأ الجريدة أو غير ذلك ، وفى هذه الأوقات لا أحب أن يزعجنى أحد . ويجب أن يكون طالب المكالمة شخصية قوية يعرض سلعة جيدة لكى يشد انتباهى وتركيزى إليه ، كما أنه يجب أن يقدم لى فائدة كبرى سأحصل عليها عند شرائى لهذه السلعة ليثير اهتمامى .

لكن كثيراً من المكالمات التى تلقيتها كان مضمونها كالآتى : « سأكون غداً فى منطقة مجاورة للمنطقة التى تقطن بها ، أقوم بفحص نقاء المياه والسقف وألواح الجدران والأرصفة وعشب الحديقة وغير ذلك ، هل يمكننى الحضور غداً لأعرض عليك ما يمكننى تقديمه لك ؟»

وتكون إجابتى دائماً بأننى لن أكون فى المنزل . هذا النوع من المكالمات لا يقدم لى فائدة على الإطلاق . لكن طالب المكالمة يعتقد أنه يقدم لى فائدة ، بمعنى آخر ، إنه سيكون من المناسب له أن يتصل بى عندما يكون فى المنطقة المجاورة لى، على كل حال – أو هكذا يقول .

« إلمر ويلر » واحد من أعظم مندوبى المبيعات فى أمريكا ، قال لى ذات مرة: « إن أول عشر كلمات هي الكلمات الأكثر أهمية من عشرات الآلاف من الكلمات التى تليها». إن عبارة إلمر هذه تنطبق بشكل خاص على عملية البيع عن طريق الهاتف .

لذلك إذا أردت أن تكون ناجحاً فى عملية التسوق عن بعد ، يجب أن تشد انتباه الشخص الذى تحادثه من اللحظات القليلة الأولى عن طريق تقديم خدمة له لا يمكنه رفضها . ليس هناك وبكل بساطة طريقة أخرى للتأكد من اهتمامه باقتراحك.

كلمتان عليك أن تحذفهما من قاموسك

لا أدرى إن كنت تدرك أم لا أن هناك كلمات وعبارات محددة تجعل للآخرين اليد العليا عليك أوتوماتيكياً عندما تستخدمها . يمكن لك أن ترتفع أنت عن مستواهم فوراً عن طريق حذف هذه الكلمات تماماً من قاموسك .

إننى أشير بشكل محدد لاستخدام الكلمتين « سيد» و« سيدة» لا تستخدم هاتين الكلمتين مطلقاً بمفردهما أو عبارات كثيراً ما نسمعها مثل : « أجل سيدى» أو « كلا سيدى» أو « أجل ، سيدتى » أو « كلا ، سيدتى» .

استخدام كلمتى « سيد» و « سيدة» يجعل على الفور قدرك أقل من قدر من تحدثه سواء أدركت ذلك أم لم تدركه . هاتان الكلمتان الصغيرتان تتضمنان الخضوع أكثر مما تدلان على المجاملة أو الاحترام . يمكنك أن تظل لطيفًا وتظهر الاحترام للشخص الآخر دون أن تكون خاضعاً ، فمثلاً إن سألك مديرك إن كنت قد أتممت مهمة محددة ، فلا تجب عليه بـ « أجل ، سيدى» ، وبدلاً من ذلك قل « أجل يا سيد جونز لقد أتممتها»

لا تجب بـ « أجل » أو «كلا» فقط عندما تجيب على سؤال ؛ لأن هذه الإجابة

تبدو مقتضبة ومختصرة وتظهرك بمظهر الشخص المتغطرس غير المجامل لذلك أجب بـ « كلا» أو « أجل» فى جمل قصيرة كالتى ذكرتها لك منذ لحظة . إذا كان الشخص الذى تجيب عليه معروفاً بلقب ما ، استخدمه أيضاً بدلاً من استخدامك لكلمتى « سيد» و« سيدة» ، فمثلاً يمكن أن تقول « أجل ، يادكتور ، لقد ......» أو « كلا ، أيها الأستاذ ، لم أفعل».

كيف تترجم لغة الجسد إلى أنشطة اجتماعية؟

« واين تومسون» محاضر وخبير فى دراسة لغة الجسد وتفسيرها يقول : إنه من المهم للغاية لك أن تكون قادراً على ترجمة لغة الجسد إلى أنشطة اجتماعية ، خاصة فى الحفلات التى تتضمن جلسات العمل ، لكى لا تتحرك بشكل خاطئ ، أو تدوس فوق أصابع أحد .

«على سبيل المثال ، إذا أحاط مديرك أو أى من رؤسائك الأعلى منك رتبة أنفسهم بدائرة مغلقة ، لا تقبل دخول أى شخص آخر ، فلا تحاول اقتحامها ما لم تُدْعَ إلى ذلك بشكل محدد» . هكذا يقول د . تومسون ويكمل حديثه قائلاً : «يمكن بسهولة أن تقول عندما لا يريد اثنان من مدرائك الآخرين أن يتدخل أحد فى حديثهما معك ، و تراهما يجلسان على أريكة ويجلس الاثنان على طرفى الأريكة قل لهما هل هو حديث مغلق ؟ بعد ذلك قف بينهما فى المركز مع إعطاء ظهوركم للخارج . هذا يؤدى لإغلاق الباب فى وجه المتطفلين ويحمل إليهم معنى أن هذه مناقشة مغلقة ؛ فابتعد .. أنت لست مدعواً إليها» .

إذا كانوا يقفون فى جماعة ، تتصل مرافقهم معاً فى دائرة كأنهم عربات متقاطرة ، فذلك يعنى أيضاً أنهم يريدون ألا يتدخل أحد فى حديثهم. أحياناً ما يضع أحد الرجال قدمه على مائدة القهوة ليمنع أى متطفل من الدخول لهذه

الجماعة . يميل الرجال أيضاً لحماية المرأة عن طريق إجلاسها فى مركز دائرتهم أو بجلوسهم بين الزائرين الرجال والنساء .

إذا اضطر الرجال والنساء للجلوس معاً متقاربين وجهاً لوجه ولمدد غير قصيرة ، فربما يمررون أذرعتهم وأقدامهم بشكل حمائى ويميلون على بعضهم البعض أثناء الحديث كما لوكانوا يتهامسون .

«يمكنك أن تعرف بكل بساطة الكثير عن شخص ما عن طريق رصد لغة جسده » ، هكذا يقول د . تومسون فى ختام حديثه : « إنه غالباً ما يعبر عن أفكاره ومشاعره دون أن ينطق أبداً بكلمة واحدة».

ست إشارات قيمة خاصة بلغة الجسد يمكنك استخدامها لتعريف الآخرين بقوتك

عندما تريد أن تعرف زملاءك بأنك متساو معهم، (هذه مهمة بالنسبة للمرأة) يمكنك استخدام هذه الإشارات الست الخاصة بلغة الجسد والتى تتغير بالبساطة والقوة فى نفس الوقت . هذه الإشارات مهمة أيضاً لإظهار قوة شخصيتك لمرؤوسيك أو لرئيسك أيضاً أو لتأكيد وضعك كرجل تنفيذى أو كمدير ، ومهما يكن موقعك فهذه الإشارات الست ستساعدك فى اكتساب قوة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين:

١ - *لا تبتسم إذا لم تكن أصلاً سعيداً* . هذا لا يعنى أن يعلو العبوس وجهك دائماً عندما تسير بين الناس كما لو أنك تحمل هموم هذا العالم على كتفيك . إننى أعنى بالضبط ما قلته وهو ألا تبتسم إذا لم تكن سعيداً حقاً . إن تعبيرات الوجه الحيادى أفضل وسيلة لإخفاء أفكارك ومشاعرك وانفعالاتك الداخلية .

٢ - *لا تسمح للآخرين بمقاطعتك* . إذا قاطعك أحد حتى لو كان رئيسك أو رئيستك ، قل له بكل بساطة : « من فضلك ، إننى لم أكمل حديثى بعد» ثم استأنف

حديثك على الفور من النقطة التى تمت مقاطعتك عندها ، وهذا يكفى عادة لوقف أى شخص آخر عند حده ، إذا لم يكن متبلد الذهن على نحو شاذ .

٣ – *لا تكبح إيماءات جسدك* . إذا احتجت لاستخدام يديك أو ذراعيك لتوضيح نقطة ما ، افعل ذلك . الشىء الوحيد الذى يجب أن تتجنبه هو الإشارة بإصبعك لشخص ما، كما لو كنت تتهمه بشىء ما خطأ ، فذلك يجنبك إحداث أى مشكلة مع الآخرين .

٤ – *انظر لعيون الآخرين مباشرة* . وقد قلت لك من قبل إن الوسيلة التى عليك أن تستخدمها هى التحديق فى منطقة فى وسط جبين هذا الشخص بحيث تكون أعلى الحواجب . هذه واحدة من أكثر الأساليب تأثيراً والتى يمكنك استخدامها لكى تجعل من تحدثه يتراجع أمامك . إذا أراد أن يجادلك ، لا ترد بشىء، لكن حدق فيه بالطريقة التى ذكرتها ؛ لأن ذلك يؤدى لإحساسه بالعصبية والارتباك. يمكنك أن تحقق هدفك حتى دون أن تتكلم كلمة واحدة .

٥ – *استخدم المجال الوهمى الخاص بك بشكل مؤثر* . بعض التنفيذيين الشباب يفشلون فى القيام بذلك ثم يتساءلون عن سبب الاختراق الدائم لمجالهم الشخصى الخاص . إن التنظيم الصحيح لأثاث مكتبك غالباً ما يكون مفتاحك لتحقيق هذا الهدف .

٦ – *كن مسترخياً تماماً* . ولا أعنى هنا أنه ينبغى لك أن تكون قذراً أو غير مبالٍ بالنسبة لملبسك ومظهرك . إن مفتاحك لكى تكون مسترخياً هو الثقة بالنفس . إذا كنت تعرف عملك جيداً؛ فلن تحتاج لأن تكون عصبياً ومتوتراً أو خائفاً عند القيام بعملك . يمكنك إذن أن تسترخى وتستمتع حقاً بعملك .

والآن أريد أن أنتقل بكم إلى الفصل الخامس (اليوم الخامس) حيث سأعطيك إرشادات محددة ستساعدك إلى حد بعيد على تنمية قوتك الشخصية عند التعامل مع الآخرين . الفصل الخامس أقصر بكثير من الفصول الأربعة الأولى ، لكن هذا لا يعنى أنه ليس بنفس قدر أهميتها ، إنه يستحق القراءة مرات ومرات فبطريقة ما ، يعتبر هذا الفصل تلخيصاً وختماً للباب الأول والفصول الأربعة الأولى.

الفصل الخامس ❖ اليوم الخامس

الإرشادات التسعة عشر
التى ستساعدك على تنمية قوتك الشخصية

فى الفصول الأربعة الأولى ، أرشدتك إلى العديد من الأساليب والطرق المتنوعة، والتى ستساعدك على تنمية طاقاتك الشخصية حتى تتمكن من اكتساب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الناس . أعلم أننى لم أكشف عن كم كبير من المعلومات ، لذلك فإننى أرغب فى أن أخصص هذا الفصل الأخير من الباب الأول لتلخيص ما سبق وأن ذكرناه من قبل .

المزايا التى ستجنيها:

١ – عندما تطبق الإرشادات التسعة عشر التى سأذكرها فى هذا الفصل، فإن سلطتك الشخصية عند التعامل مع الناس ستصبح شديدة للغاية ، حتى إنك ستكون قادراً على الاحتفاظ بها، وفى أعلى مستوى وبأقل مجهود ممكن.

٢ – طبق هذه الإرشادات التسعة عشر لتملأ حياتك بالبهجة والسعادة وستكون بعدها قادراً على التعايش مع نفسك، كما أنك ستمتلك القدرة على مواجهة نفسك فى المرآة وستنام مطمئن البال كل ليلة ، دون إحساس بتأنيب الضمير بسبب أى ذنب يمكن أن يرتكب تجاه الأشخاص الذين تربطك بهم علاقة .

والآن ، ربما تتساءل هل هذه المكاسب التى سأجنيها تستحق كل هذه الجهود المبذولة ؟ وبقدر معرفتى واهتمامى بهذا الأمر ، فإننى أقول لك أجل إن المكاسب التى ستجنيها من اكتساب سلطة غير محدودة مع الآخرين تستحق كل هذا العمل المعقد ، لكن عليك أن تجيب بنفسك عن هذا السؤال بعد ذلك .

وأفضل وسيلة تساعدك على الإجابة عن هذا السؤال هى أن تنظر حولك لبعض هؤلاء الأشخاص الناجحين الذين تعرفهم ، وإننى على ثقة تامة بأنك ستجد أنهم يتبعون هذه الأساليب التى ستتعرف عليها، ليس فى هذا الفصل فقط، وإنما أيضاً فى كل الكتاب ، وهدفهم من اتباع هذه الأساليب هو اكتساب سلطة غير محدودة مع الآخرين .

تُرى بِمَ يتصف هذا الشخص ؟ حسناً ، أعتقد أنك ستجد هذا الشخص سعيداً مطمئن البال وراضياً عن حياته كما أنك ستجده متكيفاً بشكل جيد مع الآخرين وقادراً على التعامل مع الجميع تقريباً ، دون خلاف أو احتكاك .

وقد عرفت ذات مرة شخصاً يشابه إلى حد كبير هذا الشخص ، وربما أنك تعرف شخصاً ما يشبه أو على الأقل ستعرف شخصاً له نفس شخصيته أو يمتلك نفس مقومات الشخصية التى يتمتع بها هذا الرجل النبيل . هذا الرجل الذى عرفته يدعى « تشارلز . تى . ماكمبل».

تشارلز. تى. ماكمبل كان لواء فى جيش الولايات المتحدة الأمريكية ، قابلته أثناء الحرب العالمية الثانية . كان تشارلز يعلم حدود اختصاصاته ووظيفته كأى ضابط فى الجيش ، كان يعلمها جيداً، لقد كان يتصرف كرجل نبيل « جنتلمان» فى كل الأوقات . لم أره أبداً فقد أعصابه ولو مرة واحدة ، وهذا لا يعنى أنه لم يشعر مطلقاً بالغضب ، ولكنه دائماً يسيطر على أعصابه وانفعالاته سيطرة كاملة ، تحت أى ظرف ومع أى شخص .

وبالرغم من أنه كان يدين بالولاء الشديد لرؤسائه فإنه لم يكن يخاف منهم، كما أنه كان يفاخر بأتباعه ويدين لهم أيضاً بالولاء، لقد اتسم هذا الشخص بالصراحة والأمانة ، كان يقول ما يعنيه ويعنى ما يقوله ، لم يكذب أبدًا مرة واحدة طوال تلك الأعوام التى عرفته خلالها ، ولم يتخل أبداً عن الوفاء بكلمته ، كما أنه لم يتعسف مطلقاً فى استخدام حياته كضابط جيش ، كما اعتاد البعض أن يفعلوا .

كان هذا اللواء يتمتع بروح الدعابة ، لكن لم ينل من جديته ، كان عطوفاً ولطيفاً ودمث الأخلاق ، وكان يحترم تماماً حقوق الآخرين ، وبالرغم من أنه كان يشعر بمسؤولية كونه مثالاً يحتذى به أتباعه ، فإن ذلك لم يدفعه ليكون مثالاً لا يتفاعل معنا أو يكون شخصاً منافقاً ، ثقيل الظل ، يلقى علينا النصائح والمواعظ أو يحاول تهذيب أخلاقنا ، كما أنه لم يحاول مطلقاً أن يفرض مقياسه للصواب والخطأ على الآخرين الذين يتبعوه .

كان يرى أن أفضل وسيلة يمكن الاعتماد عليها لإظهار أفضل ما فى الشخص هى خلق مستويات أو أهداف عالية لهذا الشخص لكى يحاول الوصول إليها ، وقد تعلمت ذلك منه بسرعة ذات يوم كلفنى فيه بمهمة فى الجيش ، فقد أصدر إلىّ أمراً صارماً قائلاً: « أيها الملازم ، هناك مهمة شاقة أمامك ، عليك أن تنجزها، أعلم أنك أهل لهذا العمل وإلا لما كلفتك به » ، وبدون أن ينطق بكلمة واحدة أخرى، تحول عنى فجأة ومضى فى طريقه .

عندما نظرت فى يدى لأجد الورقة التى أعطانى إياها، أصبت تقريباً بالذعر، ومن النظرة الأولى بدت لى هذه المهمة مستحيلة الإنجاز تماماً ، لكن فى نفس الوقت ، لم يخطر ببالى ألا أحاول أداء عمل كلفنى به ، على الأقل كان علىّ أن أحاول ، لأنه طلب منى ذلك وأظهر لى ثقته التامة فى قدراتى التى تمكننى من أداء هذا العمل.

لقد تذكرت تلك الكلمات التى طالما سمعتها منه : « دائماً ابذل أقصى ما فى جهدك » و « إذا لم يكن بإمكانك أن تفعل المزيد؛ فلا ينبغى أن ترغب فى عمل الأقل» ، لذلك فقد بدأت فى القيام بهذه المهمة وبطريقة ما نجحت فى إنجازها ، وبعد أن أنهيتها بنجاح ، أدركت أنه عندما أضع هدفاً أمام شخص كى يصل إليه وأظهر له ثقتى التامة فى قدرته على ذلك ، فإنه سيبذل جهداً للوصول إليه أكبر بمراحل من الذى يمكن أن أبذله أنا نفسى .

يمكنك أنت أيضاً الوصول لنفس النتائج التى وصل إليها اللواء ماكميل عند التعامل مع الآخرين، ولا يهم نوعية المهمة أو ما إذا كنت ضابط جيش أو واعظاً أو مدرساً أو مديراً تنفيذياً لأحد المشروعات أو بائعاً أو كبير عمال أو مشرفاً أو أباً أو أماً أو أى شىء غير ذلك .

معظم الناس يؤدون الأعمال بجهد وقدرة أقل مما يمكنهم فعله فى الواقع ، فإذا وضعت لهم أهدافاً عالية لكى يحاولوا الوصول إليها وأظهرت لهم إيمانك الصادق بقدرتهم على إنجاز هذا العمل فإنهم سيبذلون أقصى ما لديهم من جهد ، ستفجر بذلك طاقات موجودة لديهم ، ربما لم يكتشفوا فيما مضى أنهم يمتلكونها . لقد اكتسب هذا اللواء قوة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين، وكان يستخدم هذه الطاقة فى كل وقت ، كان يحدث ذلك حتى دون إدراك منه بذلك ، فقد أصبح حدوث هذه العملية يتم بشكل تلقائى .

بعد ممارستك المتكررة للأساليب التى تكتسب معها طاقة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين ، بعد ذلك ستتولد بداخلك شخصية محددة ، ستنمو بشكل أقوى وأقوى حتى يصبح استخدام الطاقة غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين عادة تمارسها تقريباً بشكل تلقائى . عندئذ يمكنك استخدامها للتحكم والتأثير وتوجيه مساعدة للآخرين دون حتى أن تبذل مجهوداً كبيراً فى التفكير فيما تقوم به.

كل صفات الشخصية التى تحدثت عنها ، تعتبر مكسباً لك أيضاً بجانب أنها تعتبر أساليب يمكن استخدامها ، على سبيل المثال ، إذا كنت عطوفاً ورقيقاً ودمث الأخلاق مع الآخرين ، فهل تعتبر ذلك مجرد أسلوب تستخدمه مع الآخرين ؟ إذا كان ذلك ، فإنه سيحدث بصعوبة ، وأعتقد أنك عندما تتحلى أيضاً بهذه الصفات ، فإنك ستجد فى مقابل ذلك نفس المعاملة الحسنة مع الآخرين ، وأريد الآن أن أوضح لك كل صفة من هذه الصفات الشخصية على حدة.

إن الشخص الذى يحتفظ بقوته غير المحدودة عند التعامل مع الآخرين عند مستوى مرتفع طول الوقت ، هذا الشخص ملتزم بأن يتحلى بمعظم هذه الصفات إذا لم يكن جميعها .

الإرشادات التسعة عشر لتنمية قدراتك الشخصية

١ – يجب أن يكون لديك إيمان قوى بحقوق الإنسان ، ودائماً دعم الآخرين حتى الذين تختلف معهم حتى يحصلوا على حقوقهم ، وتذكر دائماً أنه لا يصح أن تكون سيئ الطبع؛ حتى لا تختلف مع الآخرين.

٢ – احترم دائماً شرف وكرامة الآخرين ، ولا يهم من يكون هذا الآخر . لا تحاول مطلقاً أن تحط من شأنه أو تجرح كرامته ، وأفضل وسيلة لكى تطبق هذا المبدأ هى أن تعامل كل امرأة كأنها سيدة مجتمع وتعامل كل رجل كرجل نبيل .

أعلم أن هناك استثناءات لهذه القاعدة وأن هناك بعض الأشخاص لاتستحق لقب « سيدة مجتمع» أو « رجل نبيل» ولكنك لست بحاجة لأن تلفت نظر أى شخص لذلك ، فالرجل الذى لايستحق لقب رجل نبيل، والمرأة التى ليست بسيدة مجتمع سرعان ما ينكشفان للمجتمع بشكل تام عن طريق سلوكياتهما وأسلوبهما فى التعامل.

٣ – طبق القاعدة الذهبية مع كل شخص وهذه القاعدة مفادها أنه يجب أن تعامل الآخرين بما تحب أن يعاملوك به وتأكد من أن هذه القاعدة ستظل صحيحة دائماً ولن ينال منها الزمان .

٤ – أظهر دائماً اهتمامك وشغفك بكل ما يحقق رفاهية الإنسان .

٥ – أبد استعدادك للتعامل مع كل شخص بلطف واهتمام، كما لو كان قريبك أو قريبتك.

٦ – تصرف مع معارفك الجدد على نحو مهذب، تماماً كما تتصرف مع أصدقائك القدامى أو أحد أفراد عائلتك.

٧ – لا ينبغى أبداً أن تكون أنانياً أو شخصاً لا يفكر إلا فى نفسه. تذكر ، أنك لست محور الكون حتى فى تلك الأوقات التى ربما تعتقد فيها ذلك، وفى الحقيقة فإن العالم لا يدور حولك . ضع فى اعتبارك دائماً رغبات الآخرين وتحدث معهم بلغة اهتماماتهم ومصالحهم وليس بلغة مصالحك أنت ، ولن تجد ثمة مشكلة أياً ما كانت عند استخدام هذا الأسلوب لاكتساب قوة غير محدودة عند التعامل معهم.

٨ – لا تفرض معيارك فى الصواب والخطأ على الآخرين، فكلما طال بك العمر ، ستكتشف أنه توجد مناطق رمادية فى السلوك الإنسانى أكثر من المناطق السوداء والبيضاء ؛ لذلك تحمل واقبل أخطاء وعيوب الشخصيات التى تحيط بك ، تذكر أن كل الأشياء التى تحكم عليها ، صنعها آخرون مثلك ؛ لذلك كن لطيفاً معهم، ولابد أن يكون صدرك رحباً يتقبل ضعف الآخرين ، وأخيراً تذكر قائمة أخطائك قبل أن تتذكر أخطاء الآخرين.

٩ – احتفظ بروح الاكتشاف والفضول النشطة ، المحبوبة والمفيدة؛ لمعرفة كل ما يمكن أن يفيد الآخرين.

١٠ – اسمح بمساحة من عدم الخبرة ، فالتعلم عملية تكرارية بطيئة ، وتذكر أنه مهما كنت الآن فى وظيفتك ، فإنك تعلمت عن طريق الممارسة، وأنه كان يجب عليك أن تزحف أيضاً قبل أن تكون قادراً على المشى ثم الجرى.

١١ - تغاضَ عن الأشياء التافهة غير المهمة ، لكن كن صارماً وسريعاً تجاه أى شىء يمس المبادىء ، ستجد أن الأمور ستكون دائماً أسهل ومواتية للوصول إلى أهدافك، إذا تركت الأمور تمر دون الوقوف عند المسائل التافهة غير المهمة وغير الحاسمة أو المؤثرة على الموقف الأساسى.

١٢ - ضع نصب عينيك دائماً مساعدة الجميع، كيفما وحيثما ومتى استطعت ذلك ، وهذا لا يعنى أن تكون متطفلاً ومضايقاً ومتدخلاً فى شؤون الآخرين . إنه يعنى بكل بساطة أن تساعد الشخص الذى يحتاج مساعدتك متى استطعت ذلك .

واحد من أكثر الرجال الذين أحببتهم وأكن لهم احتراماً شديداً ، شخص عرفته فيما مضى يدعى « فريد إيرلند» ، يعمل كمدير لمصنع إطارات ومطاط فى ميسورى . عندما يتجول « فريد » فى المصنع فى جولة تفتيشية، لا يتوقف أبداً عن تقديم يد المساعدة بطريقة أو بأخرى لأى موظف أو عامل لديه. على سبيل المثال يساعد « فريد » العامل الذى يرفع لفافات المطاط الخام الثقيلة على المزلق، أو يساعد أى شخص آخر يمضى وقتاً ثقيلاً فى عمله ، وفى الواقع ، ربما لا يخفف ما يفعله كثيراً من ثقل حمل هذا الشخص ، لكنه يؤدى إلى محبة الناس واحترامهم له بسبب اهتمامه براحتهم.

١٣ - انظر إلى صفات الشخص الداخلية، والتى تتكون منها شخصيته، ولا تحكم على الشخص بصفاته الخارجية، التى يمكن أن تخدعك بشكل كبير.

١٤ - عليك أن تدرك أن الشىء الذى لا يمكنك القيام به ، لا يجعل المهمة مستحيلة الإنجاز .

١٥ - اقبل الأمور التى لا يمكنك تغييرها ، لكن يجب أن تكون لديك الشجاعة لكى تغير الأمور عندما تكون لديك القدرة لأن تفعل ذلك . كل ما تحتاجه هو الحكمة لكى تعرف الاختلاف بين الأمرين.

١٦ – لا تتوقع تماثل الآراء، ولا تحاول أن تجعل كل السلوكيات والتصرفات متشابهة.

١٧ – لا تحاول مطلقاً أن تقيس استمتاع الآخرين من منظورك.

١٨ – كن دائماً المثل والقدوة للآخرين ليتبعوا نهجك ، فعليك أن تكون أميناً، شجاعاً ، حاسماً وأن تكون أيضاً شخصاً يعتمد عليه .

١٩ – أظهر سمات أخرى لشخصيتك مثل التحمل ، الحماسة ، المبادرة، التكيف ، العدل ، الإخلاص ، الدبلوماسية ، اللباقة.

إذا مارست واتبعت هذه الإرشادات التسعة عشر فإن هذه الصفات ستتأصل بداخلك وتكون جزءاً لا يتجزأ من شخصيتك . وكلما تأصلت هذه الصفات بشكل عميق ، فإنها ستنمو بشكل أقوى ، وسيكون من السهل عليك أن تطبق هذه الأساليب ، وستكتسب سلطة غير محدودة عند التعامل مع الآخرين بشكل تلقائي، وستكون قادراً على الاحتفاظ بها عند مستوى مرتفع، دون حتى أن تبذل مجهوداً ضئيلاً في المحاولة .

والآن رأيت في الباب الأول كيف تكتسب سلطة غير محدودة مع نفسك ، دعنا إذن ننتقل إلى الباب الثاني؛ حيث سترى كيف سيمكنك اكتساب سلطة غير محدودة في التعامل مع الآخرين.

❖ الباب الثانى ❖

دليلك إلى تطوير سلطتك
غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين

رأيت فى الباب الأول كيف يمكنك السيطرة وضبط النفس حتى تتمكن من اكتساب قوى شخصية بداخلك، وستتعلم فى الباب الثانى كيف يمكنك استخدام قواك الشخصية لتحقق سلطة غير محدودة وتأثيراً وسيطرة فى التعامل مع الآخرين.

إن أفضل وسيلة لتتقدم فى الحياة وتحصل على ما تريد هى استخدام قوتك للتأثير والسيطرة على الناس .

أعلم الآن أن البعض سيسيء فهم ما قلته تواً ؛ لأنهم سيساوون بين كلمة «قوة» وكلمة «مستبد» أو « مستأسد» ؛ ربما لأنهم حاولوا اكتساب القوة فى الماضى عن طريق استخدام وسائل عنيفة ، ومن المحتمل أن ذلك حدث أيام الدراسة ، لكن لا شيء يمكن أن يكون أبعد من الحقيقة . وفى عالم اليوم ، فإن الشخص الذى يقدم خدمات ، والذى يكرس حياته للآخرين ، والذى يسير خلف إرادة الآخرين فى الطريق الذى يحقق لهم كل ما يريدونه ، هذا الشخص سيظهر للعيان وكأنه مثال للنبل والعظمة وكأنه عطية السماء . إن المقولة التى تقول : «اكسب قدر ما يمكنك من الآخرين » لم تعد كافية تقريباً اليوم ، فلابد لك من أن

تعطى من نفسك إذا أردت أن تحصل لها على ما تريد . فى الباب الثانى ستتعلم بالإضافة لذلك ما يلى :

١ - فى الفصل السادس ، ستتعلم كيف تحدد بدقة مفتاح شخصية الناس والذى يمكن أن يساعدك لأن تكون ناجحاً وتحصل على ما تريد .

٢ - ثم سنبين لك بعد ذلك فى الفصل السابع ، كيف يمكنك أن تفهم وتتنبأ وتسيطر على سلوك الأشخاص الذين عرفت مفتاح شخصيتهم ، لكى يساعدوك فى تحقيق أهدافك .

٣ - وستتعلم فى الفصل الثامن ، كيف تستخدم لعبة القوة والتى ستمكنك دائماً من الحصول على نتائج ناجحة وبدون فشل، وفى الحقيقة ،فإنه يمكنك استخدام أسلوب آمن ضد الفشل للحصول على ما تريد .

٤ - ستتعلم فى الفصل التاسع كيف تصنع الاستراتيجية السحرية التى ستكسبك سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين، فى الأوقات الحرجة .

٥ - كما أنك ستتعلم فى الفصل العاشر كيف تضفى هالة خاصة على أوامرك بحيث تجعل الآخرين يطيعون أوامرك فوراً دون تردد أو سؤال .

٦ - فى الفصل الحادى عشر ، ستتعلم كيفية إعطاء الأوامر، والتى ستنفذ دائماً حرفياً .

٧ - فى الفصل الثانى عشر ، ستتعلم كيف تستخدم مهاراتك التى غفلت عنها؛ لتكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين .

٨ - فى الفصل الثالث عشر ، ستتعلم الفن الرفيع الخاص بتصحيح أخطاء الآخرين، دون أن تفقد قوتك وسيطرتك عليهم، أو تجعل منهم أعداء .

٩ – فى الفصل الرابع عشر ، ستكتشف الأساليب التى يمكنك استخدامها لتكوين جيش من التابعين المخلصين .

١٠ – فى الفصل الخامس عشر ، ستتعلم كيف توجه الآخرين لكى يعطوا أقصى ما عندهم، وأن يكون كل ذلك فى صالحك .

١١ – فى الفصل السادس عشر ، سترى كيف يمكنك إقناع الآخرين بأسلوبك فى التفكير كما لو أنك تستخدم معهم السحر .

١٢ – فى الفصل السابع عشر ، ستكتشف الصيغة الأساسية، والتى يمكنك استخدامها لكى تكون كتابتك أو حديثك مقنعاً وقوياً للسيطرة على الآخرين .

١٣ – فى الفصل الثامن عشر ، ستتعلم كيف تسيطر على مشاعر الشخص وكيف تتفادى غضبه أو غضبها تماماً .

١٤ – فى الفصل التاسع عشر ، ستتعلم كيف تستخدم سلطتك غير المحدودة مع الناس لكى تتمتع بالسيطرة على مشكلة الآخرين .

١٥ – وبينما من المفروض أن يكون لك بعض الأعداء أو على الأقل بعض الأشخاص غير الودودين معك ، فستتعلم فى الفصل العشرين كيف تدعم دفاعاتك الخاصة، بحيث لا يتمكن الناس من هزيمتك .

١٦ – فى الفصل الحادى والعشرين ، ستتعلم كيف تستخدم سلطتك غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين؛ لكى تنجح فى إدارة أعمالك .

١٧ – والنقطة الأخيرة ولكن بالتأكيد ليست النقطة الأقل أهمية ، ستتعلم منها كيف تحتفظ بسلطتك مع الآخرين وتزيدها عاماً بعد عام .

إذن ، إن كنت مستعداً ، فدعنا نتجه مباشرة للفصل السادس ، حيث سأبين لك بالضبط ، كيف يمكنك أن تحدد بدقة الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك لكي تكون ناجحاً فى أى مجال تختاره .

الفصل السادس ❖ اليوم السادس

كيف تحدد بدقة الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك لكى تصبح ناجحاً؟

إن كُلاً منا ليس لديه أقل من هدفين أساسيين فى الحياة ، ألا وهما *النجاح والسعادة* ، لابد أنك ستتخذ الخطوة الأولى والكبرى تجاه تحقيق هذين الهدفين ، عندما تدرك أن تحقيقك للنجاح والسعادة يعتمد على الأشخاص الآخرين .

أجل ، هذه حقيقة ، إنك بكل بساطة لا يمكنك النجاح فى الحياة دون مساعدة الآخرين . إنك إن أردت التقدم فى هذا العالم والحصول على ما تريده؛ فلابد أن تجعل الآخرين فى صفك وليسوا ضدك .

لقد وجدت أناساً يقولون لى : « إنك كاتب ، ماذا يعنى هذا المفهوم بالنسبة لك ؟ أن تعمل وحدك ، أنت لا تحتاج لنجاح الآخرين » لاشك أنهم مخطئون؛ لأننى أحتاج إلى الآخرين أكثر مما يحتاج إليهم أى شخص آخر ؛ لأنه إذا لم يكن الناشر فى صفى، فإنه لن يمكنك قراءة هذا الكتاب ، وإذا لم يكن لى قراء يشترون هذا الكتاب ، فإنه ليس من الممكن أن أحقق النجاح ، لذلك ، فإننى بحاجة أيضاً للناس قبل أن أتمكن من تحقيق هدفىّ، وهما النجاح والسعادة .

لابد أن يكون هناك أناس بجانبك ليدفعوك، ويساندوك ، ويبتهجوا من أجلك ، وليصوتوا لك - أجل أو حتى ليقاتلوا من أجلك - وليتحملوا معك طوال حياتك . إن

أفضل وسيلة ، وربما الوسيلة الوحيدة للتقدم فى الحياة هى *أن تستخدم طاقاتك الشخصية للتأثير والسيطرة على الأشخاص الرئيسيين خاصة أولئك الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك لتحقيق النجاح فى الحياة* ، إنك يجب أن تكتشف أى الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك فى أغلب الأحيان للحصول على ما تريده .

تشارلين فانسى الرئيسة والمديرة التنفيذية لشركة الاستشارات الإدارية التى تمتلكها تقول : « بعض المدراء والتنفيذيين الشباب لديهم فكرة خاطئة مفادها أن نجاحهم يعتمد كلية على جهودهم الشخصية »، وتكمل حديثها قائلة : «يالفداحة وخطأ تلك الفكرة ، فبمجرد أن يتعلموا أنهم بحاجة لدعم الآخرين لمساعدتهم فى التقدم والنجاح فى عالم إدارة الأعمال والمشروعات ، فإنهم سيسرعون فى تحقيق النجاح فيما يفعلونه ».

إننى أتفق تماماً مع تشارلين ، فكلما أسرعت فى اكتشاف الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك حقيقة لكى تصبح ناجحاً ، فإنك ستكون أكثر إسراعاً فى القيام بقفزة ضخمة تتعلق بجهودك التى ستصل بك إلى النجاح .

وفى الحقيقة فإن *اكتشاف الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك فى أغلب مسيرة حياتك* ، هذا العمل ينبغى أن يكون الهدف الأول الذى تسعى لتحقيقه، عندما تفعل ذلك فإنك ستستفيد بشكل هائل ، ستوفر كلاً من وقتك وطاقتك عن طريق تركيز *مجهوداتك على هؤلاء الأشخاص الأساسيين فقط، والذين يمكنهم أن يساعدوك فى تحقيق هدفى النجاح والسعادة* ، أما إذا كرست اهتمامك وتركيزك على أى شخص آخر فإن ذلك يعتبر تضييعاً لوقتك .

المزايا التى ستجنيها:

عندما تحدد بدقة هؤلاء الأشخاص الأساسيين الذين يمكنهم مساعدتك فى تحقيق أهدافك وتحقيق النجاح ، فإنك ستجنى بعض المكاسب ، وهذا بالضبط ما

سأحدثك عنه فيما يلي: حيث سأبين لك بعضاً من تلك المكاسب التى ستحققها عندما تركز اهتمامك فقط على الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم مساعدتك لتحقيق أهدافك :

١ - ستكون *قادراً على السيطرة على بعض الناس من خلال السيطرة على عدد قليل منهم فقط* ؛ لأنك لست بحاجة للسيطرة على الجميع لتصبح ناجحاً ، أنت بحاجة للسيطرة فقط على مجموعة محدودة منهم ، أجل ، فإنه بإمكانهم السيطرة على عدد كبير حتى لو كانوا مئات أو آلافاً من خلال السيطرة فقط على عدد قليل من الأشخاص الرئيسيين .

لقد استطاع «جنكيز خان» السيطرة على امبراطوريته مترامية الأطراف، من خلال السيطرة على أشخاص رئيسيين محددين، هم شيوخ القبائل المخلصين له، وهكذا حكمت الامبراطورية الرومانية وتمت السيطرة عليها بنفس الطريقة : من خلال شخصيات رئيسية معينة تم اختيارها وانتقاؤها من قبل الإمبراطور ، لكن لماذا سقطت هاتان الامبراطوريتان ؟ لأنهما كانتا امبراطوريتين عسكريتين تم تكوينهما عن طريق الانتصارات العسكرية ، وكما ترى فإن الطرق العنيفة لا تؤدى أبداً لنجاح دائم ، والتاريخ الحديث أيضاً يقدم أمثلة عديدة تثبت ذلك .

لكن أساس مبدأ السيطرة على أشخاص عديدة عن طريق السيطرة فقط على أشخاص رئيسية قليلة ، هو أساس صحيح . فالامبراطوريات الاقتصادية للشركات العظيمة اليوم - مثل : فورد ، وجنرال موتورز ، ووستنجهاوس ، وجنرال إليكتريك ، وسونى ، وميتسوبيشى ، كل هذه الشركات لديها الآلاف من العاملين بها ، والرئيس والمدير التنفيذى لأى من هذه الشركات الاقتصادية مترامية الأطراف ، لا يمكنه السيطرة على هذه الامبراطوريات العصرية دون مساعدة الموظفين الرئيسيين والإداريين القادرين .

٢ - *ستوفر قدراً كبيراً من الوقت عندما تركز مجهوداتك على الشخص المناسب فقط* ، وكلنا يعلم أن الوقت مهم بالنسبة لكل منا ، فهو يمثل مصدر القوة ذا الأهمية الكبرى لمندوب المبيعات الناجح ، فإنه أو إنها لن تضيع وقتها أبداً فى شرح مواصفات سلعتها لشخص ما لا يمكنه اتخاذ قرار الشراء ، وهذا هو ما يفعله مندوب المبيعات الفاشل ، وهذا هو السبب الذى يؤدى به للانتقال سريعاً إلى وظيفة أخرى أقل ، لكن مندوب المبيعات الناجح يتعلم فى الحال أنه عندما يبيع للسكرتيرة فإن المدير سيشاهد هذه السلعة، *وعندما سيعرض السلعة على المدير سيشتريها* ، وهذا سبب أن هؤلاء المندوبين ناجحون للغاية .

اسأل أى مدير تنفيذى فى شركة عن أكبر مشكلة تواجهه أو تواجهها ستجد دائماً أن أغلب الإجابات : « ليس هناك الوقت الكافى طوال اليوم للقيام بكل شىء علينا إنجازه » . وهذا هو سبب حملهم « محفظة أوراق العمل» معهم إلى المنزل كل ليلة ، وإذا كنت مثل معظمنا - لا يهم إن كنت مديراً تنفيذياً فى شركة أو طالباً جامعياً أو مدرساً أو موظفاً - فإنه سيكون لديك بلا شك نفس المشكلة أيضاً ؛ بمعنى أنه ليس لديك الوقت الكافى للقيام بكل شىء ، لكن بإمكانك تقريباً حل هذه المشكلة عن طريق تركيز *جهودك على الشخص الذى يمكنه مساعدتك فى القيام بمهام وظيفتك* ، لا تضع وقتك الثمين مع شخص لا يمكنه مساعدتك فى الوصول لأهدافك .

٣ - *ستوفر الكثير من الطاقة والجهد عندما تحدد بدقة الأشخاص المحوريين* ، هذا الأسلوب مفيد بشكل خاص لهؤلاء الذين يعملون مع مجموعات كبيرة من الناس مثل : المدرسين ، الوعاظ ، المشرفين ، كبيرى العمال ، القيادات العسكرية ، التنفيذيين فى مجال الصناعة وإدارة الأعمال . لكن قيمة هذا الأسلوب ليست قاصرة على هؤلاء الأشخاص وحدهم ، فإذا كنت تعمل مع عدد قليل من الأشخاص، مثل : شخصين أو ثلاثة - ولا يهم إن كان ذلك فى مجال عملك أو فى

اللجنة المالية التى تعمل بها ، إن تواجدت فى مثل هذه الظروف - فإن هذه الأساليب يمكن أن تكون مفيدة بالنسبة لك أيضا .

إن الأشخاص المحوريين دائماً أشخاص متحركون ونشطون تتطلب شخصياتهم الكثير من الحركة ، إنهم يركون ويضيعون مواهبهم فى أعمال رتيبة، وروتينية ومملة . عندما تحدد الأشخاص المحوريين فى مجموعتك ، يمكنك استخدام مهاراتهم على النحو الصحيح ، وستحصل على نتائج أفضل على المدى البعيد عندما تفعل ذلك ، إن الأشخاص المحوريين مهمون بشكل خاص لك عندما تحتاج للقيام بعمل ما فى وقت طارىء ، بإمكانهم مساعدتك للقيام بهذا العمل فى الوقت والمكان اللذين تحتاج القيام بالعمل فيهما تحت ضغط يقع عليهم بشكل طبيعى .

٤ - *عندما تجد الأشخاص الأساسيين الذين يمكنهم مساعدتك لتحقيق أهدافك* ، ستكون وصلت بشكل أفضل إلى منتصف طريقك للنجاح . إن « روزك كونويل » مؤسس صرح جامعة فيلاديلفيا ، كان أيضاً مؤلف كتاب « ماسات أكريس » والذى كان بلا شك أكثر الأحاديث شهرة فى تاريخ المحاضرات فى أمريكا ، وبالرغم من أن موضوع هذا الكتاب كان مثيراً ودافعاً وأبدياً ، فإن جزءاً من شهرة هذا الكتاب كان منبثقاً من طرق د . كونويل المتفردة فى التقديم .

كان د . كونويل يصل دائماً إلى البلدة التى سيلقى فيها محاضراته قبل وقت طويل من تاريخ المحاضرات المحدد توقيت إلقائها ، ويقوم بزيارة مدير مكتب البريد ومدير المدرسة والعمدة ورجل الدين فى هذه البلدة ورجال الأعمال البارزين والشخصيات المتميزة الأخرى فى البلدة و يقوم أثناء ذلك يكسب هؤلاء الناس فى صفه قبل أن يخطو خطوة نحو إلقاء محاضرته . لقد ساعدوه فى كسب بقية مستمعيه فى صفه ، وليس ذلك فقط ما اكتسبه من زيارته للأشخاص البارزين

فى البلدة ، وإنما عرف الكثير عنهم فوق ما يعرفه أشخاص عديدون من القاطنين بهذه البلدة .

يمكنك القيام بنفس الشيء ، سواء كنت تتحدث مع والديك في لقاء عائلي أو تتحدث في اتحاد البولينج مساء يوم الجمعة ، أو عند حضورك اجتماعاً في مجلس المدينة أو مخاطبتك مجلس إدارة المدراء في مؤتمر مغلق في غرفة الاجتماعات ، عليك أن تجد الأشخاص الرئيسيين وتجعلهم في صفك أولاً ، والبقية ستحدث تباعاً بشكل أوتوماتيكي .

٥ – عندما *تجد السلطة خلف العرش* ، يمكنك وبنفسك *أن تصبح ملكاً أو تصبحين ملكة* . إن الأشخاص الأساسيين غالباً ما يتم استبعادهم عن السلطة وعن المسؤولية وعن المواقع الرسمية ، وستجد أن لهم هالة وتأثيراً كبيرين لا يتناسبان مع حجم مواقعهم الحقيقية في المؤسسة ، سيكونون القادة غير الرسميين ، والدافعين والمحرضين ، أي الطابور الخامس حتى إنهم سيكونون أحياناً مثيرين للمشاكل ، إلى أن تتعلم كيفية السيطرة عليهم ، لكنهم لن يظهروا أبداً في الصفوف الأمامية في منظر واضح ، إنهم يحاولون دائمًا التأثير من وراء الكواليس ، لكن لابد لك من أن تجدهم ، ولابد أن تعرف من هم ، فأنت تحتاج لأن يدعموك قبل أن تصبح ناجحاً تماماً .

كيف تجد الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك للحصول على ما تريد؟

لقد ذكرت لك سابقاً أنه يجب عليك ألا تضيع وقتك الثمين وطاقتك مع شخص ما لا يمكنه مساعدتك في الحصول على ما تريده ، فإن ركزت اهتمامك مع الشخص الخطأ فستضيع مجهوداتك هباء.

وبدلاً من ذلك ينبغي عليك أن تحدد مكان الشخص الذي بإمكانه مساعدتك ، والذي يمكنه أن يؤدي العمل لك و الذي يمكنه أن يجيب عن سؤالك ، وليس المهم

وظيفة هذا الشخص ، فأحياناً ستجد هذا الشخص فى مواقع لا تتوقع أن تجده فى أغلبها ، وهكذا فعل « روبرت جى. أندرسون» مدير مصنع كبير للنسيج .

يقول السيد / أندرسون : « لقد كانت لدينا مشكلة عظيمة بالنسبة للفاقد، وانخفض هامش الربح بشكل ثابت، وبدا أن هناك كثيراً من لفافات النسيج يتم تهريبها من الباب الخلفى كفضلات ، أكثر مما نخرجه من الباب الأمامى لنبيعه » «استخدم مدير مراقبة الإنتاج أساليب بذيئة مع كل مشرفى القسم ، لكنه لم يتمكن من تحديد حقائق دقيقة تعرفنا بالقسم المتسبب فى هذا الخطأ ، لقد انشغل مشرفو القسم بإلقاء اللوم على بعضهم البعض بالنسبة لمسألة الفاقد الضخم ».

ولم أتمكن من الحصول على إجابات مباشرة من هؤلاء الأشخاص الذين كان ينبغى أن تكون لديهم هذه الإجابات ، عندئذ تذكرت مقولة سمعتها ذات مرة من صاحب متجر كبير ، لقد قال لى : « إذا أردت حقاً أن تعرف أين تذهب مكاسبك ، فاسأل البواب ».

« وهكذا نفذت ما نصحنى به ، لقد استدعيت بواب الحراسة الليلية وفى بضع دقائق ، تمكنت من اكتشاف أى الأقسام كان متسبباً فى أغلب هذا الفاقد ، وعندئذ تمكنت من حل مشكلتى ».

إذا أردت أن تعظم وتزيد من سلطتك فى التعامل مع الآخرين ، فإنه لابد لك أيضاً من القيام بمثل ما قام به « بوب أندرسون» ، لابد أن تجد الشخص الصحيح الذى يعرف الإجابات، والذى يمكنه مساعدتك فى الحصول على ما تريده . عندما تفعل ذلك ستجنى الكثير من المكاسب كما جناها بوب أندرسون .

إذا أردت أن تحدد بدقة الأشخاص المهمين حقاً بالنسبة لك ، اجلس الآن، ودوّن قائمة بالأشخاص الموجودين فى حياتك الذين يمكنهم مساعدتك فى تحقيق أهدافك .

عندما تنتهى من هذه القائمة ، فإنه من المحتمل ألا تجد أكثر من دستة أو عدد ما من الأشخاص المسجلين بها ، ولابد أنك بلا شك قد سجلت اسم رئيسك فى العمل أو اسم الشخص الذى أو التى تعمل لديه أيضاً ، يمكنك أيضاً تسجيل أسماء بعض المساعدين أو المرافقين الذين تعمل معهم ، وأسماء الموكلين أو العملاء المهمين لعملك ، واسم زوجتك أو اسم زوجك ، وربما تكون سجلت حتى اسم الواعظ أو اسم المصرفي الذى تتعامل معه .

وإذا كان هناك مرؤوسون يعملون لديك ، فإننى متأكد من أن بعض أسمائهم سيحتل أيضاً جزءاً من هذه القائمة ؛ لأنه فى أوقات عصيبة متعددة يمكن لمرؤوسيك أن يصنعوك أو يحطموك ، كما يعلم جيداً « جاك إلسورث » مشرف الإنتاج .

يقول : « إذا كنت تعمل مشرفاً للإنتاج مثلى ، فإنك لابد وأنك تعلم حقيقة الأشخاص الذين يعملون لديك ، ولابد وأنك تعلم أيهم يمثل لك الشخص الأكثر أهمية – أيهم يمثل الأشخاص الرئيسيين الذين يمكنك الاعتماد عليهم فى تسيير العمل ، كما أن عليك أن تحدد هؤلاء الأشخاص الذين تريد أن تضعهم فى أكثر المواقع حساسية – فى المواقع الحرجة الخاصة بك ، والتى يمكن أن يطلعوا من خلالها على معظم مناطق ضعفك».

وبنفس الأسلوب ، تريد أن تعرف من هم مثيرو المشاكل المحتملون ، حتى يمكن إبعادهم عن الوظائف الحساسة ؛ حيث يمكنهم أن يسببوا مشاكل لك ، هؤلاء الأشخاص مهمون أيضاً للغاية بالنسبة لك ، ولكن بطريقة تختلف كثيراً عن الأشخاص الآخرين ، «لقد رأيت كيف تحطم إداريون شباب فى وظائفهم بسبب فشلهم فى إدراك تلك الحقيقة ».

عندما تضع قائمة الأسماء ، اسأل نفسك الأسئلة الأساسية التالية :

١ - *لماذا* يمثل هذا الشخص أهمية كبيرة بالنسبة لى ؟

٢ - *ما* الذى يمكنه أو يمكنها تقديمه لمساعدتى ؟

٣ - كيف يمكنه أو يمكنها مساعدتى لتحقيق أهدافى ؟

٤ - *ما* الذى باستطاعته أو باستطاعتها القيام به للإضرار بى ؟

٥ - كيف يمكنه أو يمكنها إبعادى عن تحقيق أهدافى ؟

٦ - كيف يمكننى استخدام هذا الشخص فى مساعدتى لكى أنجح ؟

كيف يمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص الرئيسيون فى خدمتك ؟

إن واحدة من أفضل الوسائل التى تمكنك من استخدام الأشخاص الذين يمثلون أهمية كبيرة بالنسبة لك ، هى توجيه تفكيرهم لصالحك، على سبيل المثال : إن كنت موظفاً لدى مدير ألقت به المقادير والحظ العاثر فى مكانه هذا؛ فعليك أن تتبع بعض التوجيهات عند تعاملك معه مثلاً :

اسأل هذا المدير بعض الأسئلة التى ستمنحه الفرصة لتعظيم وإضفاء الأهمية على بعض المعارف التى سيقدمها لك، واعلم أنه سيكون سعيداً عندما يقوم بذلك ، وتذكر أن اللحظة التى ستسأل فيها شخصاً عن رأيه ، ستصنع لديه إحساساً بالأهمية ، ولحظتها لن يساعدك، ولكن سيقول لك ما تريد معرفته .

ونفس الشىء مطلوب منك القيام به بالنسبة للأشخاص الذين يعملون تحت رئاستك ، تحكم فى تفكيرهم أيضاً ، فليس معنى أن شخصاً ما يعمل لديك ، أنك أكثر ذكاءً منه فى كل المواضع ، بإمكانك أن تتعلم منه أيضاً ، إذا سألته فقط وكنت لطيفاً وصبوراً معه بدرجة كافية للإصغاء لإجاباته .

«كل شخص قابلته كان أكثر ذكاء منى بطريقة ما ، وبإمكانى أن أتعلم منه شيئاً ما مفيداً ، إذا نحيت ذاتى « الأنا » جانباً ، حتى يمكننى الإصغاء إليه » . هكذا يقول بروس هاميلتون ويضيف : « إن المسألة تشبه ما يحدث عند بناء منزل

جديد ، فقد كنت أذهب كل يوم لمشاهدة التقدم الحادث ، وذات صباح قال لى كبير العمال :

هل ستمر لتفتش هنا ثانية ؟ فأجبته : كلا ، ولكن لأنظر ، إننى لا أعرف عما أفتش ، ولا أعرف أى شىء عن عملية البناء ، وربما كان بإمكانك مساعدتى .

« فى الواقع، لقد قفز فى الحال لينتهز الفرصة ليستعرض معلوماته أمامى متباهياً، وشرح لى كل خطوة مرت بها عملية البناء وذكر لى الأسباب التى دعتهم لأن يقوموا بكل ما فعلوه ، لقد عرفت أن لدىّ بناءً أفضل، عندما تحدثت إلى كبير العمال ورفعته إلى مكانة مرموقة، عندما طلبت منه مساعدتى» .

تسع ميزات للأشخاص المتحملين للمسؤولية

فى كل مجموعة من الناس ، ستجد أشخاصاً رئيسيين محددين ، يبدو لك أنهم يسيطرون على مقاليد الأمور فى هذه الجماعة . إننى أطلق على هؤلاء الأشخاص *المحوريون* ، وستجد أن أفعال هذه المجموعة عادة ما تتعلق أو تتمحور حول ما يقوله أو يفعله هؤلاء الأشخاص الرئيسيون.

يمكنك أن ترصد الأشخاص المحوريين بسهولة ، ستجدهم دائماً فى بؤرة الأحداث ، لا يقفون على الهامش، يتفرجون ويتابعون الأحداث ، إنهم ليسوا متفرجين ، إنهم يصرون على الدخول والاندماج داخل الأحداث ، وبخلاف بعض الناس، فهم يحبون الاشتباك والاندماج فى المواقف .

إن الشخص المحورى هو ذلك الطراز الذى يتحمل بشكل أوتوماتيكى المسؤولية عند حدوث أى طوارىء ، على سبيل المثال : عند وقوع حادث سيارة ، تجده يرسل شخصاً ما لاستدعاء سيارة الإسعاف والشرطة ، ويحدد آخر ليقوم بتوجيه المرور ، وسيوضح لقادة السيارات أن تغيير اتجاه المرور بسبب أن هناك بعض الأشخاص المصابين يتلقون الإسعافات الأولية .

هذا النوع من الأشخاص يبدو مدفوعاً للحدث بدافع داخلى . إن لديه باعثاً داخلياً لتحريك الأشياء بسرعة ، إنه يسعى دائماً لإنجاز الأشياء فى فترة قصيرة . هذا النوع من الأشخاص ستكون لديه القدرة على تسخير إمكاناته العضوية «الطبيعية » لإنجاز بعض المهام العقلية أيضاً . على سبيل المثال : ستكون لديه تلك القدرة الطبيعية للحصول على فكرة جيدة - إما أن تكون فكرته أو فكرة شخص آخر - وإطلاقها والدعاية لها أو بيعها للمجموعة .

لا يهم ما نوعية هذه الجماعة ، من المحتمل أن تكون أسرته أو مدرسة داخلية ، أو رجال الدين ، أو الموظفين فى الإدارة أو القسم ، فى مثل هذه المجموعات ستجد أشخاصاً محددين ، سيبدون قادرين دائماً على التأثير والسيطرة على المجموعة بكاملها ، وإذا كان بإمكانك أن تميز وتدرك هؤلاء الأشخاص الرئيسيين ، ستكون قادراً على التأثير والسيطرة على المجموعة بكاملها عن طريقهم .

وبالرغم من أن شخصين محوريين لا يتصرفان على نحو متشابه ، فإن معظم هؤلاء الأشخاص يتميزون أحياناً بواحدة أو بأكثر من هذه المميزات أو الاتجاهات الخاصة :

١ - الشخص المحورى سيكون قائداً غير رسمى للمجموعة .

٢ - الشخص المحورى يحاول دائماً حل المشكلات .

٣ - الشخص المحورى سيكون شخصاً جديراً بالاعتماد عليه .

٤ - الشخص المحورى سيمتلك قوة توجيه وقوة تحمل وصبر .

٥ - الشخص المحورى سيكون شخصاً لديه الكثير من المعلومات عن سلسلة الموضوعات المطروحة .

٦ - الشخص المحورى يمتلك عادة ذاكرة جيدة بشكل استثنائى .

٧ – الشخص المحورى سيكون مفكراً مبدعاً ومستقلاً .

٨ – الشخص المحورى سيناضل بشكل مستمر لتحسين الأوضاع .

٩ – الشخص المحورى سيكون غالباً شخصاً رئيسياً بعد الخامسة ظهراً .

والآن ، دعنى أناقش بالتفصيل كل مميزات وخصائص هذا الشخص المحورى

١ – *الشخص المحورى سيكون قائداً غير رسمى للجماعة* . هذا الشخص جزء من خريطة القوى غير الرسمية والتى يمكن أن توجد فى كل مؤسسة ، هذا الشخص يستخدم تأثيره على الجماعة، ذلك التأثير الذى ليس له أية علاقة مطلقاً بموقعه الحقيقى ، وبرغم أنه ليس فرداً من أصحاب السلطة أو القوة الرسمية فإن كلمة منه يمكنها فى الغالب أن تصنع أو تهدم شخصاً أو مشروعاً .

وربما تكون سلطة هذا الشخص المحورى أحياناً سلبية أكثر مما تكون إيجابية ، كما أشرت تواً، على سبيل المثال : فإننى قد رأيت موظفين قدامى يحتكرون تماماً القوة؛ لأن لهم سلطة المبادرة فى تقديم الخطط أو المذكرات حتى لو أن مبادراتهم كانت تمثل لا شىء ، أى أنها لا تعنى تصديقاً أو عدم تصديق ، فإن هؤلاء الموظفين بإمكانهم تأخير أو أحياناً القضاء على هذا المشروع عن طريق الاحتفاظ به بعدم محاولة التغلب على المأزق المحيط بالمشروع لفترة طويلة، حتى لو كانت قوة هذا الشخص قوة سلبية وليست إيجابية فإنها تظل فى كل الحالات قوة ، ولذلك فإنك بحاجة لمعرفة من هو الشخص الرئيسى ومكانه .

٢ – *الشخص المحورى يحاول دائماً حل المشاكل* . إن الشخص الرئيسى سيكون لديه فى الغالب حل لمشكلتك ، وستجد فى العديد من الأوقات العصيبة أن أصعب جزء فى حل المشكلة هو بكل بساطة البدء فى الحل . الشخص الرئيسى يمكنه مساعدتك لاتخاذ هذه الخطوة عندما تكون بحاجة لها فى الغالب . وغالباً

يكون ما تحتاجه هو إمدادك بعدة اقتراحات تساعدك فى حل مشكلتك . ليس المهم من أين أتت هذه الأفكار أو من الذى أمدك بها، وعادة ما يكون لدى الشخص الرئيسى العديد من الاقتراحات التى يمكنها حل مشكلاتك . وربما لا تكون أفكاره أو أفكارها الأفضل ولكنها ستساعدك لتحريك الوضع الراكد ، وكما يقول المثل القديم : « الخطة الرديئة التى يمكن تنفيذها بحماس خير من الخطة الجيدة التى لا يمكن تنفيذها مطلقاً ».

٣ - *الشخص المحورى سيكون شخصاً جديراً بالاعتماد عليه* . سيكون الشخص المحورى عادة شخصاً بارزاً فى الجماعة ، وستجد أن حالته ، جلسته أو مشيته ، أسلوبه فى الحديث ستجد كل ذلك مثيراً للانتباه بشكل جذاب . إنه يميل لإصدار الأوامر فى أى موقف مهما كان هذا الموقف ، دون أن يبدو أنه يفرض نفسه على الآخرين . إن الشخص المحورى يفترض دائماً امتلاكه للسلطة ويتولى أمر قيادة الجماعة

« يمكنك عادة رصد الشخص المحورى فى الجماعة عن طريق مراقبة الطريقة التى يلتف بها الآخرون حوله لإرشادهم ، هكذا يقول « ملفين بريانت » كبير عمال يعمل فى المجال الصناعى فى دالاس وتكساس ويكمل حديثه قائلاً : «على سبيل المثال ، عندما يصدر المشرف أمره لمرؤوسيه ثم يدير ظهره لهم ويغادر المكان ، يتجمع الموظفون على الفور حول شخص ما لمعرفة رأيه ، وعندما يتكلم ، ينصتون ، ثم يعودون أدراجهم لأعمالهم لتنفيذ أمر المشرف، لكن ليس قبل أن يحصلوا على الموافقة غير الرسمية من القائد غير الرسمى للمجموعة» .

٤ - *الشخص المحورى سيكون لديه نشاط كبير وقدرة على التحمل والصبر،* حتى إنه ليستمر فى عمله إلى أن ينجزه تماماً ، فى نفس الوقت الذى ستجد فيه لدى زملائه الرغبة فى التوقف عن الاستمرار فى هذا العمل . إذا كنت تبحث عن

شخص ما يقوم بإنجاز مشروع طويل المدى أو مشروع له تفاصيل متعددة ، فإن الشخص الرئيسى هو الشخص المناسب لكى يكمل هذا المشروع بنجاح ، خاصة إذا كان الهدف الذى سيصل إليه فى النهاية جديراً بالاهتمام .

٥ - *الشخص المحورى ستكون لديه معلومات كثيرة عن الموضوعات المثارة فى نطاق وجوده* . لن تجد أفضل من هذا الشخص يمكن أن يمدك بأفكار جديدة لحل المشكلات أو للتغلب على المواقف الصعبة؛ لأن لديه اهتمامات ومعلومات كثيرة عن معظم تفصيلات العمل. هل تعلم أن الأفكار الجديدة عادة تنبع من الأفراد القدامى فى مكان العمل لأنهم يكونون على دراية كاملة بالموقف ولديهم خلفيات عن المشاكل الموجودة، كما أن لديهم القدرة على عرض المشكلات بشكل صحيح على بساط البحث .

٦ - *عادة ما يكون الشخص المحورى لديه ذاكرة جيدة بشكل استثنائى* . والذاكرة الجيدة مهمة لاكتساب تذكر المعلومات المطلوبة ، وسيكون لهذه الذاكرة أهمية عظيمة لك عندما تحتاج حلاً سريعاً لبعض المشكلات الملحة . هذا النوع من الأشخاص، والذى يمكنه تذكر كيف تم فى العام الماضى حل مشكلة مشابهة للمشكلة المطروحة حالياً ، هذا الشخص يمكن أن يمثل لك قيمة لا تقدر بمال عندما تكون فى أزمة. الشخص صاحب الذاكرة الجيدة ربما يكون أول شخص يطرح معلوماته على بساط البحث أو ربما يساعدك عندما تحتاج لحل سريع .

٧ - *الشخص المحورى سيكون مفكراً مبدعاً ومستقلاً* . فالشخص الرئيسى سيكون مفكراً مبدعاً ومستقلاً بشكل حقيقى ، وهذا الشخص سيكون ينبوعاً للأفكار الجديدة ، سيقاوم بشدة أى مجهودات يمكن أن تحد أو تقف حائلاً دون تفكيره . إذا كان دافعه للإبداع كافياً بشكل قوى ، فإنه يفسح الطريق لمجهوداته

لتتحول وتنصب فى أعمال أكثر تحدياً ، أو على الأقل لاكتساب معلومات إضافية خاصة بالإدارات الأخرى أو أعمال الآخرين . ربما يكون ذلك هو دليلك الأول على وجود شخص محورى يمكنه مساعدتك فى حل مشكلاتك أو تحقيق أهدافك ، بالإضافة إلى ذلك ، فإن هذا الشخص لن يكون شخصاً مطيعاً أبداً ، وهذه هى أسرع الطرق التى يمكنك بها تمييز المفكر المبدع .

وهكذا أدرك « جون . دى . روكفلر » مدى أهمية المفكر المبدع بالنسبة لمؤسسته ، ذات يوم وقف أمام مكتب أحد الشباب الذين يعملون كتنفيذيين ووجد على مكتبه أوراقاً مختلطة .

وبعد مراقبة لهذا الشاب «الدينامو» النشط لمدة دقائق قليلة ، وضع السيد/ روكفلر يده على كتف هذا الشاب وقال له : « لا ينبغى لك أن تعمل على نحو شاق ، دع السكرتيرة ترتب كل أوراق العمل هذه ، عندئذ يمكنك أن تستريح على المكتب وتضع قدميك عليه ، وتفكر فى وسائل جديدة لمساعدة شركتنا « ستاندرد أويل » فى تحقيق المزيد من المكاسب ، وهذا هو الهدف الذى ندفع للتنفيذيين مرتباتهم من أجل تحقيقه» .

وعندما أرى أسعار البترول والبنزين اليوم ، أفكر فى أن هذا الشاب لابد وأنه قد نفذ نصيحة السيد روكفلر .

الشخص المحورى سيكون مستقلاً . يمكنك عادة رصد الشخص المحورى فى أية مجموعة عن طريق احتياجه أو احتياجها للقيام بعمل أو تصرف مستقل . فى أوقات عديدة ومهمة ، هذا الشخص الرئيسى يمكن أن يرفض مركزاً للإدارة أو الإشراف، وحتى لو كان هذا الموقع تظهر فيه – وبكل وضوح – كل مواصفات القيادة اللازمة له ؛ لأنه بكل بساطة لا يريد أن يتقيد بمسؤولية رسمية ، إنه يريد أن

يكون حراً في القيام بأي عمل أو تصرف دون أن تعوقه أية قواعد أو تنظيمات إدارية أو أي خطوط حمراء تضعها المؤسسة .

هذا النوع من الشخصيات يمكن أن تجده بين رجال الدين أيضاً . وعادة ما يصنف نفسه كمتمرد أو مستقل ، ستجد لديه أفكاراً وآراءً في معظم الموضوعات وستكون أفكاره في أكثر الأحيان معقولة ومعتدلة ، لكنه يظل رافضاً لأن يشغل أي موقع قيادي في دار العبادة. وكما قال لي أحد الرفقاء : « إنني لا أريد أن أكون شيخاً لها ، وإذا حدث ذلك فلن يمكنني التحدث بعد ذلك بأفكاري الخاصة، ولكن بكل بساطة عليّ أن أردد أفكار الجماعة» .

٨ - الشخص المحوري سيناضل ويشكل مستمر لتحسين الأوضاع .

ويمكنك تمييز هذا الشخص غالباً عندما تجد شخصاً ساخطاً على أسلوب إدارة أو تأدية الأعمال ، إنه يرفض قبول الوضع الحالي ، وهذا الشخص يحتشد حوله الآخرون ، ودائماً يبحث عن أفضل الطرق للقيام بالمهام ، إنه ذلك النوع من الأشخاص الذي تريده حولك لكي يساعدك وغالباً ما يمكنه حل مشكلاتك حتى قبل حدوثها .

٩ - الشخص المحوري غالباً ما يكون شخصاً رئيسياً بعد الخامسة ظهراً .

قد لا تهتم بمثل هذه النوعية من الأشخاص وهكذا يفعل بعض المدراء ، لكننا لا يمكننا إنكار وجوده ، لذلك ينبغي عليك أن تعرف من هو ، سيكون ذلك في مصلحتك ، هذا الشخص غالباً ما يتمتع بعلاقات اجتماعية مع كبار التنفيذيين وربما تكون هذه الاتصالات الاجتماعية قد اكتسبت عن طريق صداقة هذه الأشخاص لأزواج أو زوجات هؤلاء التنفيذيين أو عضويتهم في نفس المنظمة ، ولكن الحقيقة الباقية هي أن هذه العلاقات موجودة بالفعل ، هذا الشخص ربما لا يمكنه الوصول لمديرك في العمل، لكنه وبكل تأكيد يمكنه القيام بذلك بعد الساعة الخامسة ظهراً ، وفي الغالب بإمكانه أن يؤذيك ، كما أن بإمكانه أيضاً أن

يساعدك. لذلك ينبغي عليك أن تعرف من هو ذلك الشخص الرئيسي : لكي تحمي نفسك في كل الأوقات .

كيف تكتسب أولاً أشخاصاً رئيسيين متعاونين معك ؟

في كل مجموعة ستجد دائماً، على الأقل شخصاً ما يلتف حوله بقية الموظفين، لينصحهم أو يساعدهم ويقودهم . إن سرعة الإنتاج وجودته لن تتوقف على أمر المشرف في الإدارة، لكن على أمر القائد غير الرسمي الموجود بين صفوف العمال .

لذلك إذا أردت أن تحصل على أفضل ما لدى مرؤوسيك، أو إذا كنت تريد أن يتعاون معك الجميع وأن يعملوا معك ، فإن أول خطوة عليك أن تخطوها هي معرفة من هم القادة غير الرسميين لهؤلاء المرؤوسين ، عندما تعرفهم تكون قد عرفت مَنْ من مرؤوسيك يمكنه مساعدتك في أغلب أمور مؤسستك . افعل ذلك ، حتى تتمكن من توفير المزيد من الوقت والجهد عندما تركز جهودك في العمل الإداري على هؤلاء الأشخاص فقط، الذين يمكنهم مساعدتك في تحقيق أهدافك .

وحالما عرفت هؤلاء الأشخاص الرئيسيين ، فإنه بإمكانك استخدامهم كحلقة اتصال غير رسمية بمرؤوسيك ، يمكنك أن تُنحي مدراءك جانباً عندما تجعل الأشخاص الرئيسيين في جانبك ، وعندما تأخذ بأفكارهم وآرائهم أولاً . هذا لن يجعل الأشخاص الرئيسيين مدراء أو ينقص من سلطة مدرائك . إن ذلك يعني بكل بساطة أنك تكسب هؤلاء الأشخاص في جانبك . إن القاعدة الأساسية التي يجب أن تتبعها هي : « *اكتشف الأشخاص الرئيسيين أو المحوريين واجعلهم يقفوا بجانبك أولاً ، والبقية ستحدث بشكل تلقائي* ».

بالإضافة لذلك ، لا تحاول أن تحول بين هؤلاء الأشخاص وبين مرؤوسيك ، فليس من الخطأ أن يكون لهم تأثير على المجموعة طالما أنهم لا يسيئون استخدام

قوتهم أو لم يحاولوا اغتصاب سلطاتك ، لكنك ستحقق المزيد من القوة إذا تعاونت مع هؤلاء الأشخاص واستخدمت قوتهم وعلاقتهم ببقية أفراد المجموعة لصالحك أنت.

دعني أقل إذن ، إنه عندما تحدد بدقة *الأشخاص الرئيسيين* الذين يمكنهم مساعدتك ، فإنك ستكتسب قوة غير محدودة عند التعامل مع مرؤوسيك .

الفصل السابع ❖ اليوم السابع

دليلك إلى اكتشاف الدوافع السرية للتنبؤ والسيطرة على سلوك الآخرين

إنك تريد أن تكون قادراً على اكتساب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين حتى يمكنك السيطرة على اتجاهاتهم وتصرفاتهم ، بعدئذ يمكنك الاستمتاع بالمكاسب التى ستجنيها عندما يتصرفون وفق ما تريده .

أعلم - على وجه اليقين - أنك تريد أن تفعل ذلك لسببين : أولهما قراءتك الآن لهذا الكتاب وثانيهما أن كل شخص قابلته كانت لديه نفس الرغبة الأساسية فى *اكتساب تلك القوة . إن اكتساب القوة فى التعامل مع الآخرين هو هدف الجميع.*

والآن ، فإن التقدم نحو الآخرين والاقتراب منهم جزء مهم؛ لاكتساب هذه السلطة غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين، وتعلم القدرة على تكوين صداقات والاقتراب من الآخرين أمر ضرورى إذا أردت أن تكتسب تلك السلطة فى التعامل معهم ، ولكن هذا فى حد ذاته ليس كافياً وهذه هى الأسباب :

بالرغم من أن المصافحة الحميمة والابتسامة العريضة وتحية الآخرين بابتهاج ، بالرغم من أن كل ذلك ضرورى ومهم فإنك لن تحصل على ما تريده، *إذا لم تعرف بالضبط ما يريده الأشخاص الآخرون .*

إنك لن تنال مطلقاً ما تريده أو تحقق أهدافك، إذا لم تتوقف عن التفكير فيما تريده من هذا الشخص وتركز *تماماً على ما يمكنك تقديمه له أو لها* .

ولكي تكون قادراً على عمل ذلك ، يجب أن تتسلل إلى عقل ذلك الشخص؛ لتكتشف ما يريده بالفعل . إنك بحاجة لأن تعرف ما الذى يحرك الآخرين . وستكون لديك الرغبة لأن تكتشف المحركات والبواعث السرية التى تجعل هذا الشخص يعمل بالفعل ، فقط عندما تكون قادراً على فهم دوافع هذا الشخص لأن يقول ما يقوله وأن يفعل ما يفعله ، فقط عندما تفهمه تماماً ، ستكون قادراً على استخدام هذه المعلومات والمعارف لتكتسب السلطة غير المحدودة فى التعامل مع هذا الشخص .

والآن إنك لست فى حاجة لأن تكون طبيباً أو عالماً نفسياً ، كما أنك لست بحاجة لتلك الدرجة المعرفية المتقدمة لتكون قادراً على الفهم والتنبؤ والسيطرة على سلوكيات الآخرين ، واكتشاف الاحتياجات والرغبات الدفينة بداخلهم . ستتعلم الأساليب التى ستساعدك على ذلك، ليس فقط فى هذا الفصل وإنما أيضًا فى بقية الكتاب ، وهذه الأساليب تتميز بأنها سهلة الفهم وبسيطة عند الاستخدام ، والأكثر أهمية من ذلك كله ، أنك ستجدها بالفعل ولها تأثيرها الفعال والمؤثر معك .

لقد أمضيت كل حياتى فى دراسة علم النفس التطبيقى ، والأسباب التى تدفع الناس لأن يقولوا ما يقولونه ويفعلوا ما يفعلونه . أعطنى فقط بضع دقائق لأستمع لحديث شخص ما حتى يمكننى أن أقول لك ماذا يريد هذا الشخص من نفسه ، بشكل أفضل من الذى يمكن أن يعبر به هذا الشخص نفسه عن رغباته وأمنياته ، ويمكنك أنت القيام بنفس الشيء حالاً مع القليل من الممارسة والخبرة .

فى المحاضرات والندوات التى ألقيها على المدراء والتنفيذيين فى الشركات وأيضاً فى المحاضرات التى ألقيها على رجال الأعمال وسيدات الأعمال، أبين لهم كيف يمكنهم استخدام هذه المعلومات القيمة عن احتياجات ورغبات الشخص الدفينة لكى يكتسبوا سلطة غير محدودة فى التعامل مع الأشخاص.

عندما تكتسب هذه السلطة غير المحدودة مع الآخرين ، ستجد أن بإمكانك تحقيق كل ما تريده ، ستصبح قائداً حقيقياً لهؤلاء الأشخاص ، ليس فقط دافعاً أو محرضاً لهم ولكنك ستصبح قائداً بكل بساطة ووضوح ، وسيطيع الناس كل أوامرك وتوجيهاتك عندما تستخدم الوسائل والأساليب التى سأدلك عليها هنا .

المزايا التى ستجنيها:

١ - *ستكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين* . عندما تعرف وتتفهم هذه المحركات والبواعث الدفينة ، والتى تجعل هؤلاء الأشخاص يقولون ما يقولونه ويفعلون ما يفعلونه ، وعندما تتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم العميقة ، وأيضاً عندما تبذل أقصى جهدك لمساعدتهم فى الوصول إلى ما يريدونه - عندما تفعل كل ذلك - ستكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين ، وسينفذ الآخرون دائماً ما تريد منهم أن ينفذوه .

٢ - *ستوفر الكثير من الوقت والجهد وحتى المال* . ألم تتساءل أبداً عن السبب وراء النجاح الهائل لبعض الأشخاص والفشل الذريع للآخرين أو عن السبب وراء إخفاق بعض المشاريع الاستثمارية الصغيرة جدا ، بعد عام أو حتى بعد أن تبدأ . الإجابة فى غاية البساطة : *هؤلاء الأشخاص الذين فشلوا لم يحددوا من هم الأشخاص الذين يريدونهم قبل أن يبدؤوا مشاريعهم* .

إن معظم الشركات والمؤسسات الناجحة وأيضاً الأشخاص الناجحين يكتشفون دائماً ما الذى يريده عملاؤهم وحتى قبل فتح الباب الأمامى لهم ، إنهم لا

يضيعون الوقت أو الجهد أو المال فى التخمين ، إنهم يكسبون عن طريق اكتشاف احتياجات ورغبات الشخص بشكل محدد عن طريق الدراسات السيكولوجية وإحصائيات التسويق .

أنت أيضاً بإمكانك توفير قدر هائل من الوقت والطاقة وحتى المال عن طريق استخدام نفس الإجراءات الأساسية ، ولكنك لست مضطراً لشراء هذه الدراسات النفسية باهظة الثمن أو تلك الإحصائيات الخاصة بالتسويق ، لاكتشاف رغبات واحتياجات الشخص الدفينة . قبل أن تنتهى من قراءة هذا الفصل ستعرف كل شخص من دوافعه السرية التى تسيطر على سلوكه . ستتعلم أيضًا كيف يمكنك استخدام هذه الدوافع السرية لكى تكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين .

٣ – سيكون *لديك القدرة فى التأثير والسيطرة واكتساب سلطة* غير محدودة *فى التعامل مع كل شخص تقابله* ، وبينما تدرس السلوك الإنسانى ليكتمل فهمك ومعرفتك بالناس، وبينما تكتشف لماذا يقول الناس ما يقولونه ولماذا يفعلون ما يفعلونه ، وبينما تتعلم كيف تحلل كلماتهم وتصرفاتهم لتكتشف دوافعهم السرية الدفينة ، بينما تفعل كل ذلك ، ستجد أن قدرتك فى التأثير والسيطرة على كل شخص اقتربت منه ، ستجد أن هذه القدرة مستمرة في التحسن ، وسيكون نجاحك فى اكتساب السلطة غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين ، أمراً حتمياً .

كيف تفهم السلوك الإنسانى؟

من السهل أن تفهم السلوك الإنسانى عندما تدرك أن *الناس يفعلون ما يفعلونه لأن لديهم احتياجات ورغبات أساسية خاصة، من اللازم إشباعها لكى يشعروا بالسعادة* . كل شىء يقوم به الشخص موجه لإشباع هذه الاحتياجات والرغبات الأساسية . بعض هذه الرغبات مجرد رغبات عضوية جسدية ، أما الاحتياجات الأخرى فتكتسب عن طريق التعلم والخوض فى غمار الحياة .

الاحتياجات الجسدية. إشباع الاحتياج الجسدى يمكن أن يصبح هدفاً محدداً ودافعاً لكى يتصرف الشخص بطريقة معينة . الاحتياجات العضوية الأساسية هى تلك الاحتياجات التى تتعلق بوجود الشخص وبقائه ، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والنوم والملبس والمأوى والإشباع الجنسى وبقية العمليات الجسدية العادية الأخرى .

من النادر أن تجد الفرصة لاستخدام احتياجات الشخص العضوية كأهداف لتحريكه إلا فى لحظة واحدة عندما يصبح هذا الاحتياج رغبة بسبب *الجشع* .

أعلم أن كلمة الجشع كلمة مزعجة ، لكنى لم أجد بداً من التلطف فى وصف الواقع الموجود لدى معظمنا، وبرغم وجوده فإننا نحب أن نسمح له بالظهور ، لقد وجدت أنه عندما تفشل فى استخدام كل دوافع الشخص ، *فإنه يمكنك دائماً الاعتماد على دافع الجشع* ، وهذا هو سبب بقاء الشخص المخادع أو السلبى اليوم، وسيبقى دائماً مستقبلاً .

الجشع سيؤجج رغبة المرء فى منزل أوسع، وسيارة أكبر، وأفضل مأكل وأغلى ملبس ، وأيضاً الرغبة فى الحصول على أموال أكثر مما يحتاج . دعنى أضرب لك بعض الأمثلة على ذلك ، مثلاً المنزل الذى به حمام واحد سيمثل احتياجاً أساسياً لمعظم الناس أما المنزل الذى به ثلاثة أو أربعة حمامات سيلبى رغبة بعضنا . والمعطف العادى سيكون متطلباً للمرأة فى الطقس البارد، لكن بعض النساء سيرغبن فى معطف مصنوع من فراء المنك .

عندما يتحول احتياج الشخص إلى إرادة ، فإن ذلك يكون عادة بسبب تحركه بدافع الرغبة العميقة فى إشباع « ذاته » أو « الأنا » فستجد أنه يريد إشباع إحساسه بالأهمية أو الفخر ، بالإضافة لرغبته فى الحصول على مزيد من المال ومزيد من الأشياء التى سيشتريها بالمال . نحن جميعاً نرغب فى الإحساس

بالمزيد من الأهمية أكثر من أى شخص آخر ، وهذه حقيقة سواء أظهرنا هذا الإحساس للآخرين وسمحنا به أو كبحناه .

على سبيل المثال : هل تفضل قيادة سيارة ماركة فورد أو لينكولن ؟ كلاهما وسيلة تنقل ، إنك ستفضل السيارة لينكولن ، أليس كذلك ؟ لماذا ؟ هل لأنك تحتاجها أم لأنها تشعرك بالمزيد من الأهمية ؟ بالطبع ، كل شيء متصل بالآخر . إن الإحساس الحقيقى بالأهمية يأتى من كونك أكثر أهمية من أى شخص آخر . وأعتقد أنه بإمكانك الاستمتاع بسيارتك الـ « لينكولن » إلى حد بعيد عندما يقود جارك سيارته الفورد .

لا تبتئس ، فأنا أيضاً أفضل السيارة لينكولن . إذن ما هو هدفى من كل ذلك؟ إننى لا أحاول أن أريك أى شخص . إننى شخص مذنب كالشخص التالى . إننى أقود سيارة كبيرة جدا لإشباع احتياجاتى ، وأعيش فى منزل واسع للغاية للوفاء بمتطلباتى ، ولدىّ الكثير من الحلل والأحذية بأعداد كبيرة، بحيث لا يمكننى ارتداؤها كلها فى أسابيع ، إننى آكل أفضل طعام وأكثر مما ينبغى لى أن آكله ، وهذا ما يظهر عندما أزن نفسى . كل ما أريد أن أوضحه هو تلك الأشياء أو الأمور التى تجعل الآخرين يتصرفون بالطريقة التى يتصرفون بها ، إننى أريد بكل بساطة أن تفهم ميكانيكية وحركة السلوك الإنسانى ، حتى يمكنك استخدام هذه المعلومات فى اكتساب سلطة غير محدودة فى التعامل معهم .

الاحتياجات (والرغبات) المكتسبة. إن الاحتياجات المتعلمة يكتسبها المرء طوال حياته ، حيث يتعلم كل ما يمثل قيمة فى نظر الآخرين وما يمثل أهمية بالنسبة للاتجاهات الاجتماعية . الاحتياجات النفسية مثل الرغبة فى الإحساس بالأمان والاستحسان الاجتماعى والتقدير ، هذه الاحتياجات يمكن أن تكون بنفس قوة أكثر الاحتياجات العضوية قوة . وسيقوم الناس بكل ما يلزم لإشباعها .

يمكنك استخدام احتياجات أو رغبات الشخص النفسية كأهداف لتحريكه بشكل أفضل مما لو استخدمت الاحتياجات العضوية (ما عدا تلك التى أشرت إليها مسبقاً) للحصول على ما تريده منه أو لاكتساب سلطة غير محدودة فى التعامل معه . هذه الاحتياجات والرغبات الأساسية المتعلمة والموجودة لدى أى شخص طبيعى هى :

١ – النجاحات المالية، مثل الحصول على المال وكل ما يمكن أن يشتريه المال .

٢ – الاعتراف بمجهوداته وإعادة تأكيد قيمته .

٣ – الاستحسان الجماعى أو الاجتماعى وقبول نظرائه له .

٤ – إرضاء « الأنا » والإحساس بالأهمية .

٥ – الرغبة فى الفوز، والرغبة فى أن يكون الأول، والرغبة أيضاً فى التفوق .

٦ – الإحساس بالانتماء إلى مكان ما والتعلق به .

٧ – إعطاء الشخص الفرصة للتعبير الخلاق والمبدع .

٨ – تحقيق أو إنجاز الأمور الجديرة بالاهتمام .

٩ – اكتساب خبرات جديدة .

١٠ – الإحساس بالقوة الشخصية .

١١ – التمتع بصحة جيدة وعدم الإصابة بالمرض والراحة الجسدية .

١٢ – الحرية والاستقلال .

١٣ – الإحساس باحترام الذات وتوقيرها والتقدير الذاتى .

١٤ – الإحساس بالحب بجميع أشكاله .

١٥ – الأمان العاطفى .

إننى لم أرتب قائمة الاحتياجات أو الرغبات المكتسبة هذه حسب أهميتها ، فيما عدا الاحتياج إلى الأمان العاطفى . لقد ذكرته فى آخر القائمة؛ لأنه إذا لم تشبع أياً من الاحتياجات الأربعة عشر السابقة ، فإن المرء ليس بإمكانه الإحساس بذلك الأمان العاطفى .

إذن ، من المهم هنا أن تعلم أنه إذا لم تُشبع أياً من هذه الاحتياجات فى حياة المرء ، فإن الشخص لا يشعر بالإشباع التام أو السعادة . إذا لم تتذكر أى شىء آخر عن الطبيعة البشرية ، فضع هذه الاحتياجات الأساسية لكل شخص فى اعتبارك ، وتذكر أن كل تصرف يقوم به الشخص يهدف لإشباع هذه الاحتياجات . إن كل كلمة وكل تصرف وكل تفكير للشخص موجه لتحقيق هذه الأهداف . إذا ساعدته فى تحقيقها؛ فإنه سيفعل كل ما تريده منه مهما كان، وستكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل معه .

يرى بعض علماء النفس أن الرغبة فى الفوز يجب أن تكون فى المرتبة الأولى، وأن الرغبة فى التفوق جزء من رغبة الفرد فى أن يشعر بالأهمية ، وربما يكون ذلك صحيحاً إلى حد ما ، لكنى أرى أن الرغبة فى الفوز مسألة مهمة لدرجة تكفى لتصنيفها على حدة .

وهناك رغبة أساسية أخرى يسعى المرء لتحقيقها ، لم أذكرها لأنه من النادر استخدامها لاكتساب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين ، ليس هذا فقط ، ولكنها تمثل أيضاً دافعاً يواجه بقوة عمومًا من قبل الأشخاص غير العاديين أكثر من الأشخاص العاديين ، وبالرغم من أننا جميعنا ستتملكنا هذه الرغبة فى وقت أو آخر طوال حياتنا . هذه القوة الدافعة تتمثل فى *رغبتنا فى الانتقام ، أى الرغبة فى اللحاق بشخص ما للانتقام منه* . هذا الدافع كان يستخدم غالباً فى قصص الغرب حيث يكرس البطل كل حياته للحاق ومتابعة الشخص الذى ارتكب خطأ ما تجاه

المنتقم أو تجاه عائلته بشكل ما . هذه الرغبة فى الانتقام عادة ما تتملك الشخص العادى لفترة قصيرة ، بحيث لا تصبح هاجساً يطارده كما هو الحال عند الشخص غير الطبيعى .

كيف استخدم « سام كران » معرفته بالسلوك الإنسانى ليدير عمله بشكل أكثر فاعلية؟

«عندما ذهبت للعمل فى هذه الشركة منذ سنوات مضت ، كنت مشرفا لأحد نوبات العمل ، ولم يكن قد مر الكثير من الوقت على تخرجى فى الكلية» . هكذا يقول سام . « كان مديرى يشغل منصب كبير العمال وكان رجلاً عجوزاً سريع الغضب ، يؤمن بأسلوب استخدام التهديدات والضغط بشدة على العمال لإنجاز العمل ، ثم خرج هذا المدير على المعاش كأى ضابط جيش عجوز ، لقد فزع الناس من رحيله، لكنهم فى نفس الوقت كانوا يكرهونه ، عندئذ كشف العمال عن أخطائهم وساءت أخلاقهم وانخفض الإنتاج، كما انخفض مستوى الجودة بشكل مفزع ، وعندئذ صرخت فيهم بأننى إذا خلفت كبير العمال السابق « بيل » فى منصبه ، فإننى سأتصرف بالضبط بعكس ما كان يفعله ».

«وأخيراً ترك هذا الرجل الشركة وأصبحت أنا كبيراً للعمال ، وعلى الفور غيرت الإجراءات التى كانت متبعة ، فبدلاً من الصراخ فى وجوه العمال عند ارتكابهم الأخطاء ، كنت أبين لهم كيف يمكنهم القيام بنفس المهام، ولكن بشكل صحيح ، وبدلاً من استخدام النقد الجارح ، فضلت أن أثنى على الشخص لبذله هذه المجهودات ، وأيضاً بدلاً من تهديد العامل بفقده وظيفته ، كنت أساعده فى تحسين وتطوير طرق أدائه فى العمل حتى يمكنه إنجاز كم أكبر والحصول على المزيد من المال ، واتبع مشرفىّ نفس خطاى ، وقد تغيرت هذه الإدارة فجأة وأصبحت فى المرتبة الأولى فى الشركة ، وبدلاً من سعى العمال فى الماضى

ومحاربتهم لترك هذه الإدارة ، أصبحوا الآن يقدمون فروض الطاعة والولاء للاستمرار فيها أو الالتحاق بها» .

«كان ذلك منذ وقت طويل مضى ، وقد تم تكريمى ومكافاتى على عملى طوال السنوات الماضية ، وقد علمت أننى ما كان لى أن أتبوأ موقعى كرئيس لهذه الشركة، ما لم أبذل جهداً لفهم مرؤوسىّ ومساعدتهم فى حل مشكلاتهم ، وفى الحقيقة ينبغى أن أقول : إن مرؤوسىّ ساعدونى فى الوصول لما أنا عليه الآن ، لأننى ساعدتهم فى الحصول على ما كانوا يريدونه . إننى لم أنسَ مطلقاً هذا الدرس كما أننى لا أزال أتبع حالياً نفس القواعد الأساسية فى التعامل مع الناس».

إذا كنت مديراً أو تنفيذياً ، فإنه ينبغى عليك أن تحلل العمليات الخاصة بك لتحدد بالضبط كيف يمكنك أيضاً إشباع الاحتياجات والرغبات الأساسية لمرؤوسيك ، بشكل أفضل . عندما تفعل ذلك ، اعلم أنك ستجد، وكما وجدت أنا ، أنه *مهما يكن الشخص شاعراً بالنقص أو الاحتياج فى هذه اللحظة ، فإنه أو إنها لديهما احتياجات ورغبات أعظم* ، وستكون مسؤوليتك اكتشاف وتحديد الاحتياج أو الرغبة الأكثر أهمية للشخص فى هذه اللحظة بالذات .

لابد أن تضع فى اعتبارك أن احتياجات ورغبات كل شخص تتغير باستمرار، إنها ليست ثابتة أبداً ، فالذى كان بحاجة له معظم الوقت بالأمس ربما لا يكون فى حاجة إلى إشباعه اليوم ، وهذا هو السبب الذى يدعوك لأن تظل على علم دائم وحالى باحتياجات ورغبات الأشخاص طوال الوقت .

وربما تسأل نفسك بخصوص هذه النقطة قائلاً : « ما هى الأهمية الكبرى التى تتعلق بتأكدى من أن هؤلاء الأشخاص حصلوا على ما يريدونه ؟ وماذا عنى أنا ؟ وماذا عما أريده أنا ؟ ألن أهتم باحتياجاتى أنا أيضا ؟»

يمكنك ذلك بالطبع ، لكن دعنى أقل لك شيئاً ، لقد تعلمت منذ فترة طويلة مضت أنه عندما *يحصل الشخص الذى يعمل لدىّ على مايريده ، فسأحصل أنا أيضاً ودائماً على ما أريده* . عندما أشبع لديه احتياجاته الأساسية بالتقدير وإحساسه بالأهمية ، فإنه سيعطينى إنتاجا ذا جودة أفضل ويفاقد أقل ، كما أنه سيتعاون معى تماماً للقيام بالمهام المطلوبة ، وستجد أن نفس الشىء ونفس الاحتياج سيتم إشباعه فى الواقع، بالنسبة لك أيضاً .

هل ترى ، أنك عندما تعطى الشخص الذى يعمل عندك ما يريده، فإنه بالتالى سيعطيك ما تريده أنت أيضاً ، والعكس صحيح تماماً ، *فإنك لن تحصل أبداً على ما تريده إذا لم يحصل مرؤوسك أولاً على ما يريده*، وهذا التفكير يصل بنا على نحو منطقى للموضوع التالى :

دليلك إلى السيطرة على الآخرين

هناك مفتاح أساسى للسيطرة على *كل السلوك البشرى* ، إنه المبدأ الأكثر أهمية فى إطار السلوك المتعلق بالعلاقات الإنسانية، *هذا المفتاح الأساسى أكثر أهمية* حتى من المبدأ ، *إنه القانون الذى يحكم كل سلوك إنسانى* ، إنه القاعدة رقم واحد التى يمكنك الاعتماد عليها فى التعامل مع الناس ، فإذا أردت أن تكون ناجحاً فى الإدارة أو فى فن البيع أو فى أى وظيفة أو فى أى مسعى إنسانى فى هذا الشأن ، إذا أردت كل ذلك ، فعليك أن تكتشف ما يريده الشخص ثم عليك أن تساعده فى الحصول عليه .

ألا تبدو هذه القاعدة بسيطة للغاية لدرجة أنها تحتل المرتبة الأولى بالنسبة لكل العلاقات الإنسانية ، فكر فى ذلك ، إذا اتبعت هذه القاعدة فإنك ستحل حتى مشاكلك مع الأسرة ، أيضاً . ويمكن استخدام هذه القاعدة فى أى مجال أو نشاط يمكن أن تشترك فيه مجموعة من الناس . هناك طريقة وحيدة ومؤكدة لكى تكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع الشخص ، حتى يمكنه القيام بما تريد أن يقوم

به فى كل وقت ، وهذه الطريقة مفادها أن تكتشف ماذا يريد ، وأن تتأكد من حصوله عليه ، بعدها سيقوم بما تطلب منه أن يفعله .

على سبيل المثال : هل يريد تقديراً واعترافاً بمستوى أدائه الجيد فى العمل؟ إذن تأكد من تحقيق رغبته تلك ، وأثنِ على عمله . هل يريد أن يشعر بالأهمية ؟ إذن، اهتم به ، وأشعره بأهميته عن طريق إخبارك له بمدى احتياجك له ومدى اعتمادك عليه . هل يريد فرصة للقيام بشىء جديد بالاهتمام ؟ إذن قدم له الفرصة، وكلفه بالقيام بعمل صعب يبرز قدراته وإمكاناته . هل يريد أن يشعر بالأمن والاطمئنان فى عمله ؟ إذن وفر له الأمان، لا تستخدم معه القوة أو تخوفه وتهدده بالفصل مع كل خطأ صغير يرتكبه ، فعندما يخاف منك الشخص ، فإنه سيكرهك فى آخر الأمر ، وإننى أضمن لك ذلك .

عندما ستكتشف ما يريده الشخص وتبين له كيف يمكن أن يحصل عليه عن طريق القيام بما سألته بالضبط ، يمكنك أن تبقى متأكداً من شىء واحد وهو أن هذا الشخص سيقوم بالضبط بما تريده، عندما يعلم يقيناً بأنه سيحصل على ما يريده ، حتى لو اضطره الأمر لأن يحرك السماء والأرض لينفذ لك ما طلبت .

وهذا يؤدى لما يلى : ستعلم بالضبط توجهات أفعاله وردود أفعاله تجاه أوامرك واتجاهاتك . وطالما تأكدت من أنه سيحصل على ما يريده ، عند اتباعه أوامرك ، يمكنك التنبؤ بدقة بما يمكن أن يفعله فى كل وقت ، يمكنك التنبؤ حتى بإجاباته إلى أبعد مدى ، وإننى أعتبر ذلك يا صديقى سلطة غير محدودة فى التعامل مع الآخرين.

كيف تكتشف ما يريده الشخص حقاً ؟

« أمامك فقط طريقة واحدة ومؤكدة لاكتشاف ما يريده الشخص ، عن طريق الأسئلة »، هكذا تقول كارين ريتشارد ، صاحبة محل أزياء المرأة الحديثة ، وتكمل

حديثها قائلة : « بالتأكيد ، لن يمكنك الحصول على إجابة إذا ألقيت سؤالك بأسلوب متبلد ، عليك أن تستخدم اللطف والكياسة والذكاء فى أسلوبك عند السؤال، فإذا كان هذا الشخص واحداً من مرؤوسيك ، فإنه بإمكانك إما استخدام المقابلات الرسمية فى مكتبك أو عن طريق سماعك الأحاديث غير الرسمية التى تدور بين النساء ، أثناء مرورك اليومى فى المؤسسة للتفتيش الروتينى أو أثناء جولات الإشراف» .

« لقد وجدت دائماً أن الزيارات غير الرسمية لمرؤوسىَّ كانت أفضل وسيلة للحصول على معلومات جديرة بالاهتمام ، فالشخص لا يميل لأن يكون على طبيعته فى المقابلات الرسمية فى المكتب ، وفى أغلب الاحتمالات فإنها سترد عليك بالإجابة التى تعتقد أنك تريد أن تسمعها منها عندما تكون فى مكتبك ، لكنها ستكون أكثر صراحة أثناء الزيارة غير الرسمية التى حدثت تواً فى المكان الذى تعمل به ».

«وأياً كانت الوسيلة التى قررت أن تختارها ، فكلٌ منهما يعتمد على الموقف الشخصى . استخدم دائماً أذنيك وعينيك وعقلك ، ستتعلم الكثير عند اتباعك هذه الطريقة وقد استخدمت الإرشادات التالية فى مقابلاتى وزياراتى لكى أجعل الموظفة تسترسل فى الحديث عن نفسها وعما تريده فى الحياة .

أولاً : إننى دائماً مهتمة بشكل حقيقى بموظفىَّ ومشاكلهم ، وهذا ليس تمثيلاً، إنها رغبة واهتمام حقيقى من جانبى .

ثانياً : أحاول دائماً أن أكون مستمعة جيدة ، كما أننى أنصت لما لا تقوله بالإضافة إلى ما تقوله ، وقد وجدت أن الصبر صفة مطلوبة دائماً لتكون مستمعاً جيداً .

ثالثاً : أشجعها لأن تتكلم عن نفسها ، وأسألها بعض الأسئلة لكى تبدأ فى هذا الحديث .

رابعاً : أتحدث دائماً بلغة مصالح واهتمامات تلك المرأة ، لذلك يمكننى اكتشاف ما تريده، كما أننى لا أحدثها مطلقاً عما أريده أنا، لأنها لا تهتم كثيراً بذلك .

وأخيراً ، فإننى أُشعِر من أحدثها بالأهمية ، وأشبع « الأنا » بداخلها ، وأقوم بذلك بإخلاص شديد» .

لقد استخدمت- شخصياً - هذه *النصائح الخمس* للحصول على إجابات محددة لأسئلتى ، وهذا أجبرنى على أن أكون دقيقاً ، لذلك أمكننى الحصول على الإجابات التى أحتاجها من الشخص الذى أحادثه ، هذه النصائح الخمس تتمثل فى أدوات الاستفهام من ؟ *ماذا* ؟ متى ؟ *أين* ؟ *لماذا* ؟ كما أننى استخدمت أداة الاستفهام « كيف؟» للحصول على معلومات إضافية ، وعن طريق سؤال الشخص أسئلة كهذه فإننى أجنى خمس فوائد :

١ - الأسئلة تساعد الشخص المستمع لى على بلورة تفكيره ، وتركيز اهتمامه على ما أريد .

٢ - الأسئلة تشعر الشخص بالاهتمام ، فعندما أسأل الشخص عن رأيه أو أفكاره المتعلقة بشىء ما ، فإننى أشبع الأنا بداخله وأعطيه ذلك الإحساس بالأهمية والذى هو فى حاجة شديدة إليه .

٣ - عندما ألقى الأسئلة ، فإننى أحجم عن التحدث كثيراً عن نفسى وأفكارى وأترك لمستمعى الفرصة ليحدثنى عما يفكر فيه وما يرغب فيه . إن غرضى هو الحصول على معلومات وليس الإدلاء بها .

٤ – إن الأسئلة تخرجنى عن إطار الجدال والمناظرات، فعندما ألقى على شخص ما سؤالاً، ويقوم هو بالإجابة عنه أكون قد حصلت بادئ ذى بدء على معلومات استقيتها من إجابته ، أما إذا كان لدىّ اعتراض على ما يقوله ، فلا يجب أن أعلمه بذلك ، كما أنه لن يعلم مطلقاً بما كنت أفكر فيه فعلياً .

٥ – عندما ألقى الأسئلة فإنه يمكننى اكتشاف – وبدقة – رغبات ذلك الشخص ، فالسؤال أسرع وسيلة لاكتشاف الرغبات الحقيقية للشخص ، كما أنه وسيلة يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير .

دعنى أذكر لك كيف تستخدم « شارون بروس » مندوبة التأمين الأسئلة لتحصل على هذه النتائج . إنها تحتفظ بتسجيل لمئات المقابلات لكى تكتشف سبب إقبال الناس أو إعراضهم عن شراء التأمين ، وقد وجدت أن أكثر من ٨٠٪ من الحالات التى أعرضت عن شراء التأمين ، لم تعرض مطلقاً السبب الحقيقى لرفضها .

وجدت شارون من بحثها أن المرء يكون عادة لديه سببان بارزان وراء قيامه بتصرف معين : أحدهما يبدو جيداً للمستمع والسبب الحقيقى يحتفظ به لنفسه ويخفيه عن الآخرين .

وقد نصحت شارون من يبحث عن السبب الحقيقى وراء تصرفات أو كلمات شخص ما ، نصحته بأن يستمر وبكل بساطة فى سؤال هذا الشخص بـ « هل هناك سبب آخر ؟ » أو « هل تريد أن تضيف شيئاً ؟»

أريد أن أضرب لك مثلين آخرين لكى تعرف كيف استخدم أناس أعرفهم هذا الأسلوب فى اكتشاف ما الذى يريده الناس؛ لكى تزيد مبيعاتهم ويحققوا المزيد من المال لأنفسهم .

« راسل . دبليو » اسم مندوب التأمين الذى أمن لى على حياتى ، كان يستخدم أساليب قديمة ومعرقلة عند عرضه لسلعته وإظهار مدى الأمان الذى ستنعم به الأسرة بعد وفاة رب الأسرة .

وقد اقترحت عليه سكرتيرته « باميلا » والتى كانت تحضر بعضاً من محاضراتى، اقترحت عليه أن يغير أساليبه فى عرض سلعته كى يقدم لمن أمامه صورة مستقبلية ، يتمتع فيها بفرصة *السيطرة والتحكم* فى أسرته، حتى بعد موته، وذلك عندما يشترك فى البرنامج الصحيح للتأمين على الحياة .

اتصل بى راسل فى اليوم التالى ليخبرنى بمدى التحسن الذى طرأ على حجم مبيعاته عندما اتبع الأساليب الجديدة « عندما كنت أعرض على رب الأسرة فرصة التمتع بالإحساس بالأمان الذى ستشعر به أسرته بعد وفاته عندما سيؤمن على حياته كنت أعرض عليه مكسباً لن يستفيد هو منه » ، هكذا قال راسل، ثم استطرد قائلاً : « وفى الحقيقة كنت بهذا الأسلوب أذكره فقط بموته عندما أعرض عليه هذا النوع من التأمين ، ولذلك لم يستطع تبنى هذه الفكرة ».

« لكن عندما قدمت له برنامج التأمين على أنه فرصة *للسيطرة والتحكم* ، وتوجيه *أنشطة* أسرته حتى بعد رحيله ، رأى أنه عندما يفعل ذلك فكأنه يعيش حياً إلى حد ما بين أفراد عائلته ، وأنه لن يخرج تماماً من حياتهم . عندما اتبعت هذا الأسلوب تضاعفت مبيعات التأمين على الحياة . شكراً لك ولسكرتيرتى ».

ولنفكر ملياً الآن فى مثال جارى « جيفرى . إن» والذى وجد أن مبيعاته من أجهزة التكييف قد انخفضت بشكل كبير بعد أزمة الطاقة الطاحنة، والتى عادت مرة أخرى لتضرب الولايات المتحدة بعد ما أصابتها فى الماضى، فى أوائل السبعينات . كان لدى الناس ساعتها استعداد للتخلى عن الراحة الجسدية التى توفرها أجهزة التكييف بسبب السعر الباهظ للكهرباء .

وقد حاول جيفرى اكتشاف مكاسب جديدة يمكن أن يعرضها على العميل ليرفع مبيعاته المستمرة فى الانخفاض ، لكنه كان فى حيرة من أمره ، كيف يقوم بذلك ،عندئذ لفتُ نظره بأنه يمكن أن يخبرهم بأن إبقاء النوافذ مفتوحة، بدلاً من استخدام التكييف سيزيد من نسبة تعرض المنازل لعمليات *السطو المسلح* ، لذلك ينبغى أن يتضمن حديث جارى عن المنافع المستقبلية مسألة *الأمان النفسى والعاطفى* بجانب الراحة الجسدية والصحية .

لكل هذه الأسباب قرر جيفرى محاولة اتباع هذا الأسلوب الجديد ولإثبات ما يقوله ، استشهد بتقارير الشرطة المنشورة فى الصحف المحلية وقام بلصقها على الكتيبات الخاصة بمبيعات أجهزة التكييف لكى يبين للعملاء المتوقعين ارتفاع معدل الجريمة فى المجتمع .

بعدئذ يلفت نظر عميله *المستقبلى إلى* أنه فى ظل استخدامه لأجهزة التكييف، سيتمكن من إغلاق النوافذ وسيمكنه حماية منزله ، وبذلك يمكنه النوم فى أمان فترة طويلة وهو يعلم أن أسرته وعائلته وممتلكاته الثمينة ، فى أمن وأمان .

«لقد بعت الكثير من أجهزة التكييف، بعدد أكبر من الذى كنت أبيعه من قبل يا « جيم » عندما استخدمت هذا الأسلوب » هكذا يقول لى جارى « جيفرى » « لقد وجدت أن كبار السن أكثر اهتماماً بمسألة الحفاظ على أمنهم وضمان عدم سرقة أموالهم ، كما أن لدينا هنا فى *فلوريدا* الكثير من المواطنين كبار السن ».

أسباب الأهمية القصوى للمعلومات الدقيقة

لكى تكتسب سلطة غير محدودة فى التعامل مع شخص ، يجب أن تعرف على وجه الدقة ماذا يريد هذا الشخص حتى يمكنك مساعدته فى تحقيق رغباته ، وهذا هو سبب الأهمية الكبرى التى تكتسبها مسألة الحصول على معلومات دقيقة عما يرغب فيه هذا الشخص .

بإمكاني أن أشرح لك هذه النقطة بشكل أفضل عن طريق ضرب مثل محدد من الأمثلة التي اعتدت أن أقابلها شخصياً ، فهناك مثلاً مصنع إلكترونيات كان الموظفون يعانون فيه من أنواع المشاكل ، فمعنويات العاملين به والروح المؤسسية والتنظيمية بالمصنع ، كلتاهما كانتا في أدنى مستوى ، وقد تراجع مستوى السيطرة على جودة المنتجات بنسبة تبلغ حوالي ٤٠٪ من حجم الإنتاج ، كما ارتفعت نسبة تغيب العمال عن العمل إلى أكثر من ٢٠٪ عن المعدل العادي ، وبدأ هامش ربح الشركة يتقلص إلى حوالي صفر .

استدعت الشركة مستشارها الإداري ليكتشف وبدقة إذا ما كان ثمة خطأ ، وبعد التحدث مع عدد من الموظفين ، قام هذا المستشار بعمل استبيان يحتوي على قائمة بثماني رغبات أساسية محددة ، بعدئذ طلبت الشركة من كل موظفيها أن يرتبوا هذه الرغبات الثماني الأساسية حسب أهميتها الخاصة بالنسبة لهم .

طلب مستشار الشركة أيضاً من مجموعة المدراء والتنفيذيين أن يصنفوا نفس هذه البنود – ليس كما يشعرون هم بالنسبة لهذه الرغبات، ولكن حسب ما يعتقدون أن موظفيهم سيسجلونه في الاستبيان .

وفيما يلي ستجد الخريطة التي يظهر فيها على اليسار الرغبات الثماني الأساسية مصنفة حسب أهميتها بالنسبة للموظفين ، كما ستجد تصنيف المدراء مبيناً أيضاً على الجانب الأيمن من الخريطة .

تصنيف الموظفين	الأمنيات أو الرغبات الثمانى الأساسية	تصنيف المدراء
١	المصداقية والتقدير للعمل الذى تم تأديته	٧
٢	العمل الممتع والجدير بالاهتمام	٣
٣	أجر عادل عند زيادة المرتبات	١
٤	الاهتمام والتقدير.	٥
٥	الترقية عن طريق الكفاءة، وليس الأقدمية	٤
٦	التشاور فيما يخص المشكلات الشخصية	٨
٧	ظروف جيدة للأعمال البدنية.	٦
٨	الأمان فى العمل	٢

ويبدو من الخريطة أن تأكيد الموظفين والمدراء على ترتيب هذه الرغبات ليس متشابهاً على الإطلاق ، وعندما شدد المدراء على ما يريده الموظفون مفضلين ذلك على تخمين ما يريدونه هم ، اختفت تقريباً وفجأة مشاكل الشركة . حدث هذا الموقف بالضبط منذ أربعة أعوام مضت ، وحالياً تعتبر هذه الشركة واحدة من أكبر عشر شركات مصنعة للمعدات الإلكترونية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وأصبح لها أسواق فى جميع أنحاء العالم .

إن السبب المحدد الذى دفعنى لأن أضرب لك هذا المثل هو أن أبين لك ، أنه لن يمكنك اكتساب سلطة غير محدودة فى التعامل مع شخص، إذا لم تعرف بالضبط ما يريده حتى يمكنك مساعدته فى الحصول عليه ؛ عندئذ فقط ستكون قادراً على الحصول على ما تريده أنت نفسك .

وألخص ما ذكرته من قبل فى جملة واحدة ، إن المسألة الأكثر أهمية والتى يجب أن تعرفها عن الناس هى : *إن كل شخص طبيعى يريد أن يعرف كيف يكون محبوباً ، كيف يكتسب الشهرة والثروة والقوة، وكيف يبقى فى صحة جيدة* .

إذا احتفظت بهذه الفكرة فى ذهنك عند تعاملك مع الناس ، لن تواجهك أبداً أدنى مشكلة فى جعلهم يقومون بما تريد منهم أن يقوموا به ، طالما أنك تساعدهم على تحقيق أهدافهم ، وسيمكنك فهم الطبيعة الإنسانية والسلوك البشرى بشكل أفضل بكثير من طالب أو مدرس علم النفس التطبيقى وستظل كذلك دائماً .

الفصل الثامن ❖ اليوم الثامن

دور السلطة التى لا تخفق أبداً
فى تحقيق النتائج المرجوة

إننا جميعاً لدينا بعض الرغبات الأساسية التى يجب إشباعها إذا أردنا أن نكون سعداء أو راضين عن الحياة التى تعيشها بشكل عام . من ضمن هذه الرغبات ، رغبة *تأتى* على رأس بقيتها ، لأنها تعتبر أكثر كثيراً من مجرد رغبة ، هى الرغبة الملحة أو التوق الشديد *إلى الشعور بالأهمية* . يقول علماء النفس إن الرغبة فى الشعور بالأهمية هى أقوى الدوافع فى الطبيعة الإنسانية ، ويتحدث مارك توين عن هذا فيقول : « لقد تم إضفاء المديح علىّ عدة مرات لدرجة أربكتنى، ولكننى دائماً أشعر بأنهم لم يمنحونى ما أستحق من ثناء ومديح » .

إذا كنت لا تعلم كيف أو من أين تبدأ إشباع الرغبات الأساسية لأحد الأشخاص ، فإنك يجب أن تبدأ من هنا ، يمكنك استخدام رغبة أحد الأشخاص فى شعوره بالأهمية لتكتسب سلطة مطلقة ، وسوف تنجح هذه الطريقة فى كل مرة تستخدمها فيها ومع كل شخص ، ولا توجد استثناءات ، ولايزال واجباً علىّ أن ألتقى بالشخص الذى لا أستطيع *التأثير* على تصرفاته أو السيطرة *عليها* ، عندما أمنحه هذا الشعور بالأهمية والاحترام اللذين يحتاج إليهما كثيراً . يمكنك أيضاً

الاستفادة من أو اكتساب سلطة مطلقة على هذا الشخص عندما تساعده فى أن يصبح أكثر أهمية .

المزايا التى ستجنيها:

١ - سوف يساعدك كل الأشخاص فى تحقيق أهدافك .

٢ - سوف تكتسب عدداً كبيراً من الأصدقاء المخلصين .

٣ - لن يكون لديك أعداء .

٤ - سوف يُعجب بك الناس ويحترمونك .

٥ - سوف يفعل الناس دائماً ما تطلبه منهم ، وسوف يمنحونك كل ما يستطيعون من مساندة ودعم .

٦ - سوف تفوز بقلوب وعقول الناس .

٧ - سوف تجد أن هذه القوة العظيمة تفعل مفعول السحر ، فإنها فعلاً تدفع الناس إلى صنع المعجزات من أجلك .

٨ - سوف تكتسب سلطة مطلقة على الناس الذين تتعامل معهم .

لماذا يحتاج الناس إلى الشعور بأهميتهم ؟

إن الرغبة فى الشعور بالأهمية تنبعث من داخل أعماقنا ، قال سيجموند فرويد : إن كل شيء يفعله الشخص إنما ينبعث من هذا الباعث أو الحافز (*الرغبة فى أن تكون عظيماً*) . وقال چون ديوى : إن أكبر الدوافع فى الطبيعة البشرية هى (*الرغبة فى أن تكون مهماً*) ، وقال ألفريد أدلر : إن الإنسان (*فى أمسّ الحاجة لأن يكون مهماً*) . وذهب ويليام چيمس لما هو أبعد من ذلك ، حيث قال : « إن أعمق المبادئ فى الطبيعة البشرية هو الرغبة الشديدة فى تقدير الآخرين لك » إنه

من الواضح إذن أن أعظم قوة دافعة ومحفزة توجد بداخلنا جميعا هى الرغبة فى أن نكون عظماء ، والرغبة فى أن نشعر بالأهمية .

إننى لم أحصل على شهادات علمية فى علم النفس أو الفلسفة ، ولكننى أتفق مع هؤلاء العلماء الأربعة ، وأعلم من خلال خبرتى فى التعامل مع الناس أن كل شخص يريد لفت الانتباه إليه بطريقة أو بأخرى ، فكل شخص يحتاج أن يظهر وأن يبرز وسط الآخرين وأن يشعر بأهميته ، ولا يهم فى ذلك من يكون أو ماذا يفعل ، ولم يحدث أبداً أن التقيت مع أحد لا يريد أن يشعر بأهميته بطريقة ما .

كل منا يريد لفت انتباه الناس الذين يحيطون به سواء أردنا الاعتراف بذلك أم لا ، فكل شخص يريد أن ينصت إليه الآخرون عندما يتحدث لأن لديه رغبة مشتعلة – نعم ، أو حتى رغبة نهمة – فى الشعور بأهميته ، وفى تقدير الآخرين له. بإيجاز ، *كل شخص يريد أن يكون ذا شأن* .

طبعا تعتقد الآن أن ذلك الكلام لا ينطبق عليك ؟ أخبرنى الآن ، هل سبق لك وأن ذكرت قصة مرحة ، فاقتحم شخص ما حديثك ليغير الموضوع عندما كنت فى منتصف القصة التى ترويها ؟ كيف كان شعورك وقتها ؟ بالطبع كنت تشعر بأنك تريد خنقه ، أليس كذلك ؟ هل تعرف حقا لماذا كنت تشعر بذلك ؟ ألأنه لم يكن مهذباً لمقاطعة حديثك ؟ لا، لقد شعرت بذلك لأنه أهان غرورك ، وجعلك تشعر بأنك صغير أو قليل الشأن ، أو غير مهم ، أو ليس لك شأن ، حيث إنه وضع نفسه فى محور الاهتمام ودفع بك إلى خارج دائرة الضوء .

دعنا نفترض أنك تنظر إلى الصورة الفوتوغرافية التى تضم مجموعة العمل أثناء القيام بالرحلة الخلوية السنوية . أين ستذهب عيناك أولاً ؟ إلى نفسك ، بالطبع. لماذا ؟ لأنك تهتم بنفسك أكثر من أى شخص آخر . هذا ليس انتقاداً ، ولكنه تعبير بسيط عن الحقيقة . إننا جميعاً نشعر بنفس الشىء . فمن وجهة

نظرى، إننى أشعر بأننى محور الاهتمام لكل شىء ، وأن العالم بأكمله يدور حول هذا المحور ، ولكن من وجهة نظرك ، فأنت تشعر بأنك محور الاهتمام لكل شىء ، وأن العالم بأكمله يدور حول هذا المحور ، وكل شخص غيرى وغيرك يشعر بنفس الشعور وأنا كذلك .

إذا لم يشعر الناس بأهميتهم فى وظائفهم أو عملهم ، فسوف يجعلون أنفسهم يشعرون بالأهمية فى أى مكان آخر، فسوف يصبحون قادة فى دور العبادة، أو سوف يعملون فى مؤسسات الإيواء أو المؤسسات الخيرية ، وسوف يقومون بنشاطات فى العلاقات أو الشئون الاجتماعية والمدنية أو فى الهلال الأحمر.

لن أنسى أبداً الحاجب (البواب) الذى كان يعمل فى نفس الشركة التى عملت فيها ذات يوم ، فقد كان يقوم بأكثر الوظائف ضعة فى المصنع ، ودائماً ما كانت ملابسه رثة وغير نظيفة ، ولم يكن أحد يعيره أدنى اهتمام ، ولكن عندما يغادر المصنع فى نهاية اليوم ، فياله من تحول هائل ! لقد كان يرتدى حلة رياضية على أحدث موضة ، بعد أن يغتسل ويحلق ذقنه ويعد نفسه حتى يظهر فى أبهى الصور ، وكان يقود سيارة رياضية ذات أضواء حمراء ويالها من سيارة !

يمكنك التعامل مع الناس بشكل جيد ، بشرط الاحتفاظ بهذه الأفكار أثناء التعامل معهم :

١ – كل شخص مغرور أو أنانى ، يحتاج إلى لفت الانتباه إليه ، وإلى التقدير والعرفان من قبل الآخرين .

٢ – كل فرد يهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بأى شخص آخر .

٣ – وجهة نظر كل شخص أنه هو محور الاهتمام من كل شىء ، وأن العالم بأكمله يدور حول هذا المحور .

٤ – كل شخص تقابله يحتاج لأن يشعر بأهميته وبأنه يساوى فى أهميته شيئاً عظيماً .

٥ – يريد كل شخص أن يشعر باحتياج الآخرين إليه بطريقة ما ، يريد أن يشعر بأنه لا يستغنى الآخرون عنه فى عمله ، ومنزله ، ودور العبادة ، أو فى النادى الذى يلتقى فيه بأصدقائه ، فهو يريد أن يشعر بأن الآخرين لا يستطيعون مواصلة الحياة بدونه .

٦ – سوف يفعل كل شخص ما يراه ضرورياً للفوز باهتمام وانتباه وتقدير الآخرين، لأنه يحتاج إلى كل هذه الأشياء وبذلك يستطيع أن يشعر بمزيد من أهميته .

قوة الإطراء

هل تريد من أحد الأشخاص أن يخلص لك بتفانٍ وأن يمنحك كامل مساندته ودعمه ؟ هل تتوقع أن يمنحك ما يستطيع من عون وطاعة مطلقة ؟ هل تود أن يمنحك ثقته واحترامه ؟ إذن فكل ما تحتاج إليه هو إضفاء المدح أو الثناء عليه ، ليس فقط مرة واحدة ، ولكن طوال الوقت ، مراراً وتكراراً .

امدحه بإخباره بمدى روعة الوظيفة أو العمل الذى أنجزه ، وكيف أنك تحتاج إليه بشدة ، كيف أنك لا تستطيع الاستمرار بدونه ، مدى سعادتك لأنه يعمل معك فى نفس المؤسسة .

إننا جميعاً نتوق إلى سماع كلمة إطراء ، وجميعنا يحتاج إلى التقدير والعرفان ، فكل شخص يحب المجاملات ، ولا استثناءات لأحد من ذلك ، وكما قال مارك توين : « أستطيع أن أعيش لمدة شهرين فقط من سماع إحدى المجاملات حتى يهدينى أحدهم غيرها » .

لذلك كن كريماً فى إطرائك ، قم بتوجيهه إلى من حولك بوفرة ، ولا تبخل بتقديم باقة من أزهار المديح والإطراء إلى الآخرين ، فلن تكلفك هذه الباقة شيئاً ، وفوق كل ذلك ، يجب ألا تفعل ذلك كما لو كنت ، تنتظر شيئاً فى مقابل المديح والإطراء ، فلا تمنح شخصاً إحدى المجاملات كما لو كنت تريد ثمناً لها .

إن الإطراء هو أفضل الطرق لجعل شخص ما يشعر بأهميته ، والانتقاد هو أسرع الطرق لتدمير شخص ما وتحويله إلى عدو لك ، فإذا انتقدت أحد الأشخاص، سرعان ما يكرهك ، فلا يوجد شيء أكثر تدميراً لكبرياء أحد الأشخاص من توجيه الانتقاد إليه ، هذا ما تقوله مارجريت نيلسون ، وهى مديرة لأحد متاجر فيرفاكس للأزياء ، فى أطلنطا ، وجورجيا ، عندما تتحدث عن سبب استخدامها للإطراء بدلاً من الانتقاد أثناء التحدث إلى مرؤوسيها :

« يعتقد بعض الناس أنه من الصعب امتداح شخص بإخلاص ، ولكننى لا أتفق معهم . إن الأمر سهل جداً، إذا أردت إيجاد شيء لتمتدحه فى أحد الأشخاص لكى تجعلها أو تجعله يشعر بمزيد من الأهمية ، فكل ما تحتاج إليه هو أن تبحث عن شيء جيد أو ميزة فى هذا الشخص» .

وتستطرد مارجريت قائلة : « على سبيل المثال : يمكن أن تقول : «لقد استطعت حقاً التعامل مع هذا العميل بمهارة ياچين » أو أن تقول : «هذه فكرة من الطراز الأول يافران ، إننى سعيد حقاً لأنها طرأت ببالك » أو أن تقول : « إننى طبعاً أقدر انتهاءك من هذا التقرير قبل الموعد المحدد » أو « أشكرك يامارى ، لبقائك فى المكتب أمس لوقت متأخر لاستلام الرسائل التى كنت أنتظرها» .

وتستأنف مارجريت حديثها قائلة : « أترى كيف أن الأمر سهل ؟ إن كل ذلك يعتمد على ما تبحث عنه لتقوم بالثناء عليه . إذا أردت أن تمتدح شخصاً ما وأن تجعله يشعر بمزيد من الأهمية ، يمكنك أن تجد دائماً شيئاً ما لتقوله له على سبيل

المجاملة ، وإذا أردت توجيه الانتقادات لأحد الأشخاص ، فإنك تستطيع دائماً أن تجد شيئاً خاطئاً لتنتقده ، ولكننى أفضل استخدام الإطراء على استخدام النقد ، حيث إننى وجدت أنها طريقة أفضل لأجعل مرؤوسيّ يبذلون أقصى ما فى استطاعتهم فى العمل من أجلى ».

إننى أتفق مع مارجريت ، فلم يحدث أبداً أن انتقدت أى شخص ، فإننى لدى ما يكفى من عيوب شخصية يجب أن أنشغل بها أفضل من انشغالى بعيوب الآخرين ، فأنا أقوم بتقديم الاقتراحات النافعة أو أشرح لشخص الأساليب التى يمكن اتباعها ليطور من عمله ، ولكننى لا أستخدم الانتقاد، ولفعل ذلك ، فإننى دائماً أحاول أن أجد فى الشخص ما أمتدحه ، ولكننى أمتنع بشدة عن البحث عن أخطاء أو عيوب لأنتقدها .

إنه لمن الحكمة أن تتذكر أنه لا يوجد أى شخص ينتقد أى عيب فى شخصه، بغض النظر عن كم أو كيف هذه العيوب ، فهو دائماً يجد بعض الأعذار ليبرر تصرفاته ، وإذا كان الشخص لا يقبل الانتقاد حتى من نفسه ، إذن فإننى أعلم أنه لن يقبله منى ، ومع ذلك ، فأنا لا أريد أن أطيل عليك بخصوص الحديث فى هذا الشأن ، دعنى أوضح لك بسرعة أن ترددى فى انتقاد الآخرين لا يمنعنى من اتخاذ الإجراءات الإصلاحية والصارمة عندما يتطلب منى الأمر ذلك .

ثلاث كلمات ثمينة ستحدث النتائج المرجوة

إننى فخور بك عبارة مكونة من ثلاث كلمات ثمينة وقوية يمكنك استخدامها فى أى وقت لتقولها إلى مرؤوسيك و زملائك ، وأصدقائك ، أو لزوجك ، أو لزوجتك وأطفالك أخبرهم فقط بمدى فخرك بشىء فعلوه ، ولتكن كريماً فى إهداء المجاملات، فهى لن تكلفك شيئاً، ولكنها ستعود عليك بكثير من الربح فى صورة سلطة مطلقة على من تتعامل معهم من الآخرين .

هذه الكلمات الثلاث الصغيرة ستصنع المعجزات فى علاقاتك الإنسانية ، يمكنك استخدامها مع رئيسك ، إذا شعرت بأنها غير كافية لتقولها له أو لها ، إذن عليك بالإضافة إليها لتقول : « إننى أثق فى أنى فخور بالعمل من أجلك » فسوف تحقق نفس النتائج الطيبة التى تسعى إلى تحقيقها .

هل تجدى هذه الطريقة لتكسبك سلطة مطلقة فى التعامل مع الناس ؟ أقول إنها تجدى . إليك ما قاله جورج واطسون ، نائب الرئيس الأمريكى الأسبق والمدير العام لمحطة الإذاعة والتليفزيون فى الغرب الأوسط :

« لم أجد أفضل من هذه الكلمات لأستخدمها مع مرؤوسىّ ، فهى تعد من أفضل المجاملات التى يمكن أن تهديها لأحد الأشخاص» .

ويستطرد جورج حديثه قائلاً : « عندما يقوم أحد الموظفين بفعل شىء غير مألوف فى العمل بخصوص توفير جزء كبير من الأموال أو اقتراح فكرة للتقليل من النفقات ، فإذا قلت له مجرد كلمة « أشكرك » ، فيعتبر هذا غير كافٍ ، إننى أقوم بالذهاب إليه مباشرة فى موقع العمل والإنتاج أمام كل زملائه العاملين وأربت على ظهره قائلاً : « شكراً جزيلاً لما فعلته يا بيل ، *إننى حقاً فخور بك*» سوف يشجعه ذلك على العمل بجدية أكثر من أجلى ، وكذلك سوف يفعل الآخرون نفس الشىء ، حيث إنهم جميعاً يتوقون إلى سماع مثل هذه المجاملات أيضاً ».

لماذا يجدى الإطراء أكثر من الانتقاد ؟

أريد أن أوضح لك بالضبط لماذا يعتبر الإطراء إجراء ثميناً فى جعل أحد الأشخاص يشعر بأهميته ، وسأوضح لك أيضاً لماذا يعتبر الانتقاد طريقة غير ناجحة أو غير مجدية . لقد قام فريق من علماء النفس فى إحدى الجامعات الغربية المعروفة بدراسة مفصلة لمعرفة الفوائد والمزايا لهذين الأسلوبين .

قام هذا الفريق بإجراء اختبارات على المجندين الجدد فى الجيش فى أحد مراكز التدريب الرئيسية فى كاليفورنيا ، فقد كان هناك ثلاثة آلاف شاب ، مستجدون من مختلف الطبقات الاجتماعية ، وتم اختبارهم فى الثمانى وأربعين ساعة الأولى أثناء تواجدهم في مركز الاستقبال قبل إرسالهم إلى الوحدات التدريبية ليتم تلقينهم أعراف وإجراءات الجيش من قبل ضباط النظام الأشداء، وقام الفريق باختبار حوالى ٦٠ شاباً فى كل يوم لمدة عشرة أسابيع ، وإليك الطريقة التى أُجريت بها هذه الاختبارات :

فى كل صباح كان يتم تقسيم ستين من المتطوعين إلى ٦ فرق، كل فرقة مكونة من عشرة رجال ، وتم تكليف هذه الفرق بنفس المهام الصعبة لإنجازها ، وعندما أنهت كل فرقة عملها ، تم تقييم أداء كل فرقة منها، ولكن كانت تراجع نتائج كل فرقة بطرق مختلفة من قبل فريق العلماء .

وكانت الفرقة الأولى قد تم الإطراء عليها على الملأ قبل بقية الفرق الأخرى ، وتم الإطراء أيضاً على الفرقة الثانية ولكن سراً ، أى بحضور أعضاء الفرقة فقط وليس بقية زملائهم فى الفرق الأخرى ، وتم توجيه النقد للفرقة الثالثة سراً أى بحضور أعضاء هذه الفرقة فقط ، وتم انتقاد الفرقة الرابعة أمام جميع الفرق الأخرى ، كما تمت السخرية من الفرقة الخامسة سراً بحضور أعضاء هذه الفرقة فقط ، ولكن تمت السخرية من الفرقة السادسة أمام جميع المتطوعين البالغ عددهم ستين متطوعاً .

ثم كلفت هذه الفرق بإنجاز ما عملته مرة ثانية ، وتم مراجعة أدائهم للمرة الثانية للمقارنة بأدائهم فى المرة الأولى ، وكانت نتائج المرة الثانية كما هى موضحة فى الجدول كالآتى :

رقم الفرقة	طريقة النقد	إيضاح مستوى التحسن في الاختبار الثاني بالنسبة المئوية
١	الإطراء أمام الآخرين	٩٠٪
٢	الإطراء سراً	٧٥٪
٣	الانتقاد سراً	٤٩٪
٤	الانتقاد أمام الآخرين	٣١٪
٥	السخرية سراً	١٩٪
٦	السخرية أمام الآخرين	١٠٪

تعتبر النتائج واضحة ، فكما هو واضح؛ فإن الإطراء يعتبر أداة أفضل بكثير من الانتقاد أو السخرية، إذا أردت لشخص ما أن يرقى بمستوى أدائه ، فعندما تمدح الناس أمام الغير ، فإن نسبة تحسنهم تعادل تسع درجات من عشر درجات؛ لأنك منحتهم التقدير والعرفان اللذين يحتاجون إليهما بشدة ، فلقد جعلتهم يشعرون بمزيد من الأهمية أمام الآخرين ، والإطراء على الناس سراً (أى بينك وبينهم فقط دون وجود شهود على ذلك) لن يحقق نفس النتائج المرجوة مثل التى يحققها الإطراء أمام الغير ، ولكن سيستجيب إليك الأشخاص الذين تقدر نسبتهم بما يعادل ثلاث درجات من أربع درجات .

ومع ذلك ، إذا انتقدت غيرك آملاً فى حدوث بعض التطور ، فإنك ستفشل دائماً ، حتى عندما تنتقد الغير سراً ، فسوف يتحسن أداء نصف عدد الأشخاص فى العمل ، وإذا انتقدت الغير على الملأ ، أمام الآخرين ، فإن التحسن فى الأداء

العملى لن يزيد عن ثلث نسبة الأشخاص المراد تطوير أدائهم فى العمل ، فلا أحد يريد الاعتراض عليه أو انتقاد عيوبه ، واعتبرنى من ضمن هؤلاء .

إذن ، فإذا طلب منك أحد مرؤوسيك إلقاء نظرة على عمله وإبلاغه بأخطائه ، فلا تضل الطريق الصحيح ، فليس هذا هو كل ما يريده منك . إنه يريدك أن تخبره بالعمل الجيد الذى ينجزه ، يريدك أن تربت على ظهره وتخبره بأنه لم يرتكب أى أخطاء ، يريدك أن تطرى عليه ، لا أن تنتقده . اقرأ ما بين السطور ، استمع إلى ما يقوله لك بالفعل ، تذكر أن هذه الرغبات الأساسية يمتلكها كل شخص . *واعلم أنه لا يوجد بينها الرغبة فى أن ينتقدك الآخرون .*

لن يساعدك انتقاد الغير فى اكتساب السلطة المطلقة فى تعاملك مع الناس . فى الواقع ، فسوف يحدث ذلك العكس تماماً ؛ لأن انتقادك لغيرك سوف يتسبب فى زيادة سوء الشخص المنتقد ، فإن الانتقاد يدمر رغبته فى التحسن ، فكما يقول جوش بيلينجس أحد الظرفاء الأمريكيين : « لكى تكون ناقداً ، فإن ذلك يتطلب عقولاً أكثر من التى يمتلكها الناس» إنك لن تستطيع انتقاد أحد الأشخاص دون أن تهين كبرياءه وتحطم شعوره بالأهمية ؛ لأن الانتقاد يشوه ويشل الحالة النفسية لدى الآخرين. *إن أفضل شىء تستطيع فعله بالنسبة لانتقاد الغير هو أن تنسى هذا الأسلوب»* .

تعتبر السخرية، سواء سراً أو على الملأ إهداراً للوقت كما ترى فى النسبتين الأخيرتين فى الجدول البيانى السابق ، ومع ذلك فإنى أريد حقاً أن نستغرق بعض الوقت هنا لأخبرك بالضبط عن سبب عدم جدوى استخدام أسلوب السخرية، التى لن تجعلك أبداً تفوز بالسلطة المطلقة فى تعاملك مع الآخرين .

أترى ، يمكن للإنسان أن يتسامح أو يغفر أى إهانة أو هزيمة أو جرح وأن يقبل كل ذلك ويعفو عنه ، فيمكنك أن تختلس وظيفته أو أمواله ، وبالرغم من كراهيته لك لفعل ذلك ، فإنه من الممكن أن يسامحك ويعفو عنك ويعاملك ككائن متحضر .

ولكنك إذا استهترت به وإذا قللت من شأنه وسخرت منه – خاصة أمام بقية زملائه – فإنك بذلك تكون قد صنعت عدواً لك طوال حياتك ، فلن ينسى أبداً ما فعلته به ولن يسامحك أبداً على ذلك ؛ لأنك دمرت تماماً إحساسه باحترامه لنفسه ، وكرامته ، وتقييم الذات . لقد دمرت غروره وجرحت كبرياءه .

كما تكون أيضا قد قضيت على إمكانية الاعتراف بمجهوداته بالسخرية منه بدلاً من الإطراء عليه : لقد حطمته أمام زملائه وحرمته من أن يُكون الآخرين رأياً حسناً فيه ، وحطمت رغبته فى تحقيق شيء جدير بالاهتمام، ومستحق للعناء المبذول في سبيله ، وحرمته من الشعور بالأمان العاطفى ، هل تستطيع الآن أن تلومه على كراهيته لك؛ انظر إلى كم الأذى الذى تسببت له فيه عندما سخرت منه واستهزأت به .

كيف يعمل الإطراء أمام الآخرين على التحفيز على مزيد من العمل؟

إن الدراسة التى قام بها فريق علماء النفس تؤكد شيئاً تعلمته ومارسته لسنوات عديدة ، وهو *أن إطراءك على غيرك أمام الآخرين من أقوى الأساليب التى يمكنك استخدامها لإشباع غرور أحد الأشخاص وجعله يشعر بالأهمية* ، فإن هذا الأسلوب سوف يكسبك سلطة مطلقة، دعنا ندرس أكثر هذا الأسلوب، وسوف تكتشف بالضبط لماذا يجدى استخدام الإطراء فى أنه يمكنك من الحصول على ما تريد عند التعامل مع الآخرين :

إن الإطراء يطلق الطاقة، فهو يعمل كمحفز على العمل. وهذا بالضبط هو السبب فى منفعته لك؛ لأن معنى أن تطرى على شخص ما، أن تشرفه ، أن تجامله، أن تعترف له بالتقدير والعرفان ، أو أن تعبر عن قبولك أو استحسانك له، إذا امتدحك شخص ما، فما هو رد فعلك ؟ لا شك فى أنه سيكون مثل رد فعلى، سوف

تشعر بالبهجة والإثارة، لأنك ستسعد أنك كنت قادراً على إسعاد شخص آخر. إن الإطراء عليك يزيد من حماسك ويخلق بداخلك الرغبة فى إنجاز المزيد فى المرة القادمة؛ لأنك ستعمل بجد أكثر من ذى قبل؛ حتى تحصل على مزيد من هذا الإطراء، وسوف يفضل الناس نفس الشيء معك، وبذلك يكون الإطراء قد منحك سلطة مطلقة .

هل تعلم كيف يتسبب الإطراء فى إطلاق الطاقة ؟ إن الإطراء يجعل الشخص يعمل بجد أكثر من ذى قبل، وبفعالية أكثر، وبحماس أكبر، وقد تم إثبات ذلك من قبل عالم النفس الأمريكى هنرى جودارد .

أجرى د / جودارد تجاربه عندما كان مدير الأبحاث فى مدرسة ڤينلاند التدريبية للأطفال المعوقين فى ولاية نيوجيرسى ، وقد استخدم د / جوادارد المعمال (وهو مقياس لقدرة العضلة على العمل)، وعندما كان يتم الإطراء على الأطفال المعوقين بسبب العمل الذى أنجزوه، كان المعمال يوضح الاندفاع المتزايد للطاقة الجديدة، ولكن عندما كان يتم انتقادهم أو تأنيبهم بقسوة، فكانت قراءات المعمال توضح الانخفاض المباشر فى مستوى الطاقة.

إنك لا تحتاج إلى معمال أو إلى أى أداة علمية أخرى لقياس مستوى ارتفاع الطاقة الجديدة لدى مرؤوسيك. عليك فقط بالإطراء عليهم، وسوف ترى النتائج الجيدة بنفسك. على سبيل المثال : عندما تثنى على السكرتيرة التى تعمل لديك لقدراتها أو مهاراتها فى الطباعة على الآلة الكاتبة، فسوف تجد أخطاء أقل من ذى قبل فى رسائلك المتبادلة، وسوف تجد هذه الرسائل جاهزة للتوقيع عليها أسرع من ذى قبل، أبلغ مرؤوسيك بروعة العمل الذى أنجزوه، وقم بالثناء عليهم أمام زملائهم فى العمل، وسوف يطورون من عملهم، وسوف تستفيد من تطبيق هذا

الأسلوب مع زوجتك أيضاً، أو زوجك، وأطفالك، وأقاربك، وأصدقائك، وأى واحد غير أولئك، والنتيجة النهائية المثبتة هى أن الإطراء يساعد فى إطلاق طاقة جديدة بداخل الشخص، وإننى أثق فى أنك تستطيع أن ترى الآن كيف أن هذا الأسلوب سوف يكسبك سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين.

إشباع سبع رغبات رئيسية بإرضاء غرور الآخرين

إن الإطراء على أحد الأشخاص لا يرضى غروره أو يجعله يشعر بالأهمية فحسب، ولكنه أيضا يشبع رغبات أخرى مثل :

١ – تقدير واعتراف بالمجهودات التى تبذل، وإعادة التأكيد على قيمة هذه المجهودات.

٢ – الاستحسان الاجتماعى أو الجماعى من قبل المجموعة التى يعمل معها الشخص نفسه.

٣ – الإحساس بالانتماء والتأصل.

٤ – إنجاز أحد الأشياء التى تستحق بذل المجهود من أجلها.

٥ – الشعور بتقدير الذات، والكرامة، واحترام الذات.

٦ – الرغبة فى الانتصار، فى أن تكون الأول، فى أن تتفوق.

٧ – الأمان العاطفى.

يمكنك أن ترى من خلال هذه الطريقة السبب فى أن الإطراء أحد الأساليب القوية التى يمكنك استخدامها؛ لكى تجعل أحد الأشخاص يفعل ما تريده أن يفعله، فلا يمكنك أن تخسر عندما تستخدم هذا الأسلوب فى الإطراء على شخص للقيام بما فعل، فإنه أرخص وأسرع وأبسط طريقة فى العالم، للفوز بسلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين.

كيف يمكنك حث الآخرين على التطوير من أنفسهم أو عملهم؟

يعلم مدربو الحيوانات الأذكياء أنك يجب أن تطرى على كل فعل مستحسن للحيوانات بكلمة تشجيع، أو بهدهدة على الرأس، أو بتقديم قليل من الطعام إذا ما كان هناك مزيد من التقدم سوف تحدثه. إن المدربين فى عالم بحار فلوريدا (مدربى الحيوانات البحرية) يعطون الحيتان القاتلة، أو عجول البحر، أو الدلافين حفنة من السمك بعد القيام بكل عرض أو عمل بارع، فإذا كنا نعلم بشكل كافٍ أن نمتدح الحيوانات على كل تقدم تحدثه، فمن المفروض أن نعرف أنه من الحكمة أن نستخدم نفس الأسلوب مع البشر.

لذا، حاول أن تكتسب عادة الإطراء على الآخرين، حتى فى أقل التطورات التى يحدثها بعض من مرؤوسيك أو الموظفين، فإن ذلك سوف يحثهم على الاستمرار فى إحداث مزيد من التطور. لا تنتظر حتى يقوم أحد الأشخاص بفعل أحد الأشياء الخارقة أو غير المألوفة حتى تطرى عليه أو عليها. قم بالإطراء على أقل شىء ينجزون تقدماً فيه.

لا يهم عدد السنين التى قضيتها مع زوجتك منذ زواجكما، عبِّر دائماً فى كل يوم عن مدى إعجابك بطريقتها الرائعة فى طهى الطعام، لقد قضيت مع زوجتى ما يقرب من خمسين عاماً حتى الآن، ولم أكف أبداً عن قولى لها عندما أفرغ من تناول الطعام «شكراً جزيلاً ، يا حبيبتى ، لقد كانت هذه الوجبة رائعة» وهذا هو السبب فى أننى دائماً ما آكل بشكل جيد جداً.

إن كلمة (أشكرك) يمكن أن تصنع مفعول السحر فى العلاقات الإنسانية عندما تستخدمها على النحو الصحيح ، فسوف تسعد الناس الذين يفعلون ما تطلبه منهم دائماً، خاصة عندما تستخدم هذه الكلمة بصدق، ويمكنك أيضاً أن تزيد من قوة هذه الكلمة وفعاليتها بأن تضيف إليها « شكراً جزيلاً » أو « ألف شكر » أو

«إننى فعلاً أقدر لك ذلك» . انظر بطريقة مباشرة فى عين الشخص الذى تشكره عندما تفعل ذلك. فإذا كان يستحق الشكر، فإنه يستحق أيضاً أن تنظر إليه وأنت تشكره، ولا تكن مثل الموظف الذى يتواجد فى مكان دفع النقود فى السوبر ماركت الذى يقول كلمة « *أشكرك*» لمستخدم ماكينة تسجيل المدفوعات دون حتى أن يرى الزبون.

تيقظ دائماً وحاول أن تجد الأشياء التى تشكر الناس عليها، فكل مرة تقول فيها «*شكراً*» ، فإنك بذلك تطرى على الشخص الآخر. إنك تعطيه الثقة فى قيامه بشىء يستحق تقديرك. وعندما تدع الناس يعلمون كم أنت ممتن لما فعلوه ، عندما تطرى على كل تقدم يحدثونه، حتى ولو كان ضئيلاً، فسوف يريدون أن يفعلوا المزيد من أجلك؛ وهذه ، يا صديقى ، هى السلطة المطلقة بعينها.

إذن قم بامتداح أقل تقدم يحدثه شخص ما فى العمل وقم بالإطراء على كل شىء يفعله. فكما قال ذات مرة بليونير أمريكى شهير : «إننى أتوق إلى الإطراء على الآخرين، ولكننى لا أرغب فى تصيد العيوب، فإذا أعجبت بشىء، فإننى أتحمس فى التعبير عن استحسانى لهذا الشىء وأفرط فى إطرائى عليه».

كيف تستخدم أسلوب الإطراء فى تصحيح الأخطاء التى يرتكبها الآخرون؟

أريد الآن أن أوضح لك كيف تستخدم أسلوب الإطراء فى تصحيح الأخطاء التى يرتكبها أحد الأشخاص بأسلوب لبق حتى لا يكون هناك جرح للمشاعر أو ما شابه ذلك.

إن مفتاح هذا الأسلوب هو أن *تطرى على الشخص فى الوقت الذى توضح له الخطأ الذى ارتكبه* . إليك بعض الأمثلة ، أولاً على الطرق الخاطئة، ثم بعد ذلك، على الطرق الصحيحة لتصحيح الأخطاء التى ارتكبها شخص ما .

الطريقة الخاطئة : آنسة جونز ، إنك بدون شك أسوأ من يعمل لدىّ من الأشخاص الذين يطبعون على الآلة الكاتبة، إننى سئمت ومللت من أخطائك الغبية. والآن أعيدى كتابة هذه الرسالة ثانية وسلميها إلىّ فى الموعد المحدد .

الطريقة الصحيحة : آنسة جونز، إن طباعتك رائعة، فإنك لا ترتكبين سوى القليل من الأخطاء، ويعتبر عملك مرتباً ونظيفاً. وإن طريقتك فى التهجى دقيقة ومضبوطة، ومع ذلك، فإننى وجدت العديد من الأخطاء البسيطة فى هذه الرسالة، إنها ليست أخطاء كبيرة، ولكنها تغير المعنى الدقيق لما أردت قوله.

الطريقة الخاطئة : ماذا أصابك ياجو؟ لقد عدت ثانية إلى أساليبك الملتوية، أقسم أنك أسوأ من قابلته من الناس الأغبياء الحمقى الذين يجب أن أعمل معهم، والآن قم بإعادة هذا العمل اللعين ثانية، وافعله بطريقة صحيحة هذه المرة وإلا!

الطريقة الصحيحة : جو، إنك قمت بعمل رائع فى هذا المشروع الصعب فى وقت وجيز، أعلم أنك وقعت تحت ضغط كبير، ولكننى وجدت شيئاً ما هنا أريد أن أفهمه، إننى أتساءل هل لديك اعتراض على مراجعة هذه المقاييس ثانية، لمزيد من الدقة، فهى تبدو دون المستوى المألوف، وإذا كانت كذلك، فإننى أخشى أن يفسد ذلك نظام العمل.

الطريقة الخاطئة : لماذا حصلت على هذه الدرجات المنخفضة فى مادة التاريخ ياغبى؟ إنك إما كسول جدا أو غبى جداً، لدرجة أنك لا تصلح للتعلم . فأى واحد من ذلك تعتبر نفسك؟ ما الذى دهاك ؟ من الأفضل لك أن تتقدم بسرعة .

الطريقة الصحيحة : تيم ، إن بطاقة الدرجات الخاصة بك تبدو رائعة هذه المرة، إننى حقا فخور بعملك، ولكن الدرجة التى حصلت عليها فى التاريخ تعتبر دون المستوى المألوف بقليل ، ولكننى أعلم أنك تستطيع تحسينها، أيضاً، عندما أرى كيف تقدمت بالنسبة لبقية المواد الدراسية.

عندما تحاول إصلاح الشخص، لا الفعل، فإنك تصبح غاضباً؛ لأنك تقوم تلقائياً باستخدام النقد اللاذع والسخرية، أو كلمات مثل غبى، كسول، أبله أو معتوه، أحمق فى محادثتك مع هذا الشخص. تذكر أنه عندما استخدم فريق علماء النفس فى إحدى الجامعات الغربية أسلوب السخرية من المتدربين من المجندين الجدد ، انخفض مستوى التقدم بنسبة ٢٠٪ فى الاختبار الثانى، الذى أجروه لمعرفة مستوى أدائهم.

إذا كنت تعتقد أن اللغة التى استخدمتها فى الطرق الخاطئة فى الأمثلة التى ذكرتها لك الآن تعتبر لغة عنيفة ، فدعنى أخبرك أننى سمعت كلمات أسوأ من ذلك مستخدمة من قبل مدراء ومشرفين، حتى من قبل المدراء التنفيذيين أصحاب المراتب العليا، فلقد سمعت كل كلمة للسب واللعن أو كل كلمة فاحشة وقذرة يمكن أن يخترعها البشر لانتقاد وتأنيب إخوانهم من البشر أمثالهم، فلقد سمعت كل شىء بدءًا من (عليك اللعنة أو لعنة الله عليك) إلى الكلمات التى يستخدمها أصحاب النفوذ ليشككوا فى صحة نسب أحد الأشخاص، وكذلك سمعت عبارات أخرى تنتقص أو تحط من قدر أمه.

إذاً فعليك أن تقوم بتصحيح أخطاء أحد الأشخاص عن طريق استخدام أسلوب الإطراء، وبهذه الطريقة، فإنك لا تحطم كرامة هذا الشخص أو تفقده احترامه لنفسه؛ لأنك بذلك جعلته يحتفظ بماء وجهه. سوف يستغرق الأمر بعض الوقت والصبر ، والفهم لاستخدام هذا الأسلوب، ولكن إذا أردت أن تفوز بسلطة مطلقة على الناس الذين تتعامل معهم، فإن النتائج التى ستحصل عليها تستحق المجهود الذى ستبذله من أجلها.

كيف يعمل طلبك للنصيحة والعون من مرؤوسيك على تحقيق بعض المزايا من أجلك؟

إن طلبك النصيحة أو العون من شخص ما يعتبر من إحدى الطرق التي تجعل الشخص يشعر بأهميته، كما تكسبك سلطة مطلقة، فكل ما تحتاج أن تقوله هو : «ما رأيك في هذا؟» فإن ذلك سوف يتسبب في وصول الحاجب إلى منزله، وهو يتباهى أمام زوجته بأن رئيس الشركة كان عليه أن يأتي إليه ليطلب منه مساعدته في حل إحدى المشاكل.

ملاحظة تحذيرية : عندما تسأل شخصاً ما عن رأيه، استمع بلطف وكياسة ودماثة إلى الإجابة ولا تعترض. إنني لا أهتم بمدى غرابة هذه الفكرة بالنسبة لك، ولكن أنصت إليه جيداً، استمع إلى هذا الشخص إلى النهاية، ولا تعترض على كلامه بمجرد أن ينتهي منه، حتى لو علمت أن الفكرة التي عرضها لن تنجح ، فلا تخبره بذلك؛ لأنك سوف تجرح كبرياءه، وسوف تقلل من شأنه وسوف تفسد كل شيء إذا فعلت ذلك.

وعندما ينتهي من كلامه، اشكره بصدق على مساعدته لك، وأخبره أنك ستضع فكرته في الاعتبار بشكل جديٍّ ، وسوف تجد عندما تنصت إلى آراء مرؤوسيك، أنهم سوف يبتكرون طرقاً جديدة أفضل للقيام بتنفيذ الأشياء. إن ذلك يمكن أن يكون ذا فائدة وربح كبيرين بالنسبة لك، فالاستماع إلى أفكار الناس يشبه كثيراً التنقيب عن الذهب، فإنك حقاً ترى مزيداً من الرمل أكثر من الذهب، ولكن عندما تجد كتلة من معدن نفيس خام، فربما يكون ذلك شيئاً مثيراً.

ولكي نتحدث بصراحة، فإنني لا أحب صندوق الاقتراحات، وكذلك لا يحبه كثيرون من المدراء التنفيذيين ذوي المراتب العليا من الذين أعرفهم. على سبيل المثال، بول كين ، وهو مدير البحث والتنمية لشركة (سن كوست) لتكنولوجيا الطاقة الشمسية في ميامي ، فلوريدا ، إنه أيضاً يرفض استخدام هذا الصندوق.

يقول بول : «أعلم أن معظم الشركات تستخدم صناديق الاقتراحات لكى تحصل على الأفكار الجديدة للموظفين ولقد كنا نستخدمها، ولكننا تخلصنا منها ولم نعد نستخدمها الآن: حيث إنها كانت غير موضوعية، أضف إلى ذلك، فإن الشخص لم يكن يعلم إذا ما كان اقتراحه قد تم قبوله أو قد تم التخلص منه فى نهاية اليوم بإلقائه فى سلة المهملات».

ويستطرد بول قائلا : « إننى أترك باب مكتبى مفتوحاً طوال الوقت، ويستطيع أى موظف أن يأتى إلىّ فى أى وقت يشعر فيه أن لديه فكرة تستحق أن يساهم بها ، فإذا كانت هذه الفكرة معقدة، أو تتطلب كثيراً من الرسوم التخطيطية أو الكثير من سرد التفاصيل ، فإنه يحصل على المساعدة التى يحتاج إليها من فريق العمل الذى يعمل فى المكتب. عندما بدأنا استخدام هذا البرنامج لأول مرة، تم إدلاء الكثير من الأفكار إلينا وكنا لا نستطيع استغلالها، ولكن العاملين لدينا سرعان ما قاموا بتنسيق هذه الأفكار، والآن، عندما يأتى أحد إلى مكتبى بفكرة جديدة، فهناك فرص جيدة لتطبيق الفكرة التى أتى ليدلى بها» .

لقد رأيت مكتب بول وعندما يقول إنه يترك باب مكتبه مفتوحاً، فهو حقاً يعنى ذلك، بل وقد تم إزالة الباب نهائيا! وكذلك الرئيس السابق لمجلس إدارة شركة AT&T كان يترك باب مكتبه مفتوحاً. وقال إن هذا عامل رئيسى لنجاح عمله المهنى.

فترك الباب مفتوحاً يعد طريقة ممتازة لكى تجعل الناس يشعرون بأهميتهم؛ لأن هذه السياسة تجعل مرؤوسيك يعلمون أنك فعلاً تهتم بهم وبما يجب عليهم أن يقدموه، فهم يشعرون أن لديهم إذناً بالدخول إليك فى أى وقت، وأنهم يستطيعون جلب أفكارهم ومشكلاتهم، وأنك سوف تنصت إليهم؛ لأن الباب المفتوح يقول الكثير لمرؤوسيك عن نوع شخصيتك ، وهو يساعدك فى اكتساب سلطة مطلقة فى تعاملك مع الآخرين.

الطرق الست لكى تجعل من أحد الأشخاص بالفعل شخصاً مهماً جداً

من الصعب الآن فى ظل هذا العالم الذى يسير كل شىء فيه أتوماتيكياً والذى يستخدم فيه الكمبيوتر فى كل مجال ألا تشعر بأنك لست جزءًا من معدات مكتبية أو امتداداً لبعض الأجزاء من الآلات والماكينات، حتى خارج مكان العمل، فإن الشخص يشعر بأنه أصبح لا وجود له الآن أكثر من ذى قبل، بما أن الكمبيوتر يعتمد على الأرقام أكثر من الأسماء فى أغراض الائتمان، وإثبات الهوية، والقيام بإعداد الفواتير. اليوم يبدو أن الناس لم يعودوا يحتفظون بأهميتهم كأفراد كما كانوا من قبل، وذلك يجعلهم يتوقون أكثر إلى مزيد من لفت الانتباه إليهم والشعور بأهميتهم.

إن الرغبة فى أن تكون مهماً والخوف من عدم النجاح فى ذلك، إنما يعتبر قوة دافعة توجد داخل كل شخص ويمكنك استغلال هذه الحقيقة لصالحك لكى تكتسب سلطة مطلقة فى التعامل مع الناس. اجعل من كل واحد من مرؤوسيك أو الموظفين الذين يعملون لديك شخصاً مهماً جداً ، وسوف يفعلون أى شىء تطلبه منهم ، فبإمكانك أن تجعل فعلاً من كل فرد فى مؤسستك شخصاً مهماً جداً عندما تستخدم الأساليب التالية :

١ – امنح للشخص الآخر اهتمامك الصادق ، فإن الرفض يجرح ، والاهتمام يبرىء. *إن الأمر بهذه البساطة.*

٢ – قم بتشجيعه على التحدث عن نفسه واهتماماته، فهذا يوضح له مدى أهميته بالنسبة لك.

٣ – امنح كل شخص *الذاتية* التى يرغبها وذلك بأن تدعه يعلم أنك تريده، وتحتاج إليه.

٤ – تذكر اسم هذا الشخص ، ولا تجرده من لقبه، أو تحط من قدره أو تسخر منه؛ لأن اسمه هو أهم وأغلى ما يمتلكه.

٥ – لا تثق ثقة كاملة فى شخص ما دون أن تناقش أفكاره، أو توضح له رغبتك فى سماع آرائه واهتماماته ؛ لأن هذه الثقة من أسرع الطرق لرفض شخص ما وفقدان صداقته، حتى إنه من الممكن أن تصنع منه عدواً.

٦ – لا تفكر فى نفسك أو فيما تريده من هذا الشخص، وسوف تحصل على ما تريد – السلطة المطلقة فى تعاملك معه – عندما تمنحه ما يريده وهو اهتمامك به.

إن أفضل طريقة أستطيع بها تلخيص هذا الفصل لك هو أن أقول إنك إذا أردت أن تكتسب سلطة مطلقة على كل شخص تتعامل معه ، *فاجعل هذا الشخص إذن يشعر بأهميته*. عليك أن تعظم من شأنه بكل طريقة تخطر على بالك ، وأحد أفضل الطرق للقيام بذلك هو استخدام أسلوب الإطراء . تذكر أن الإطراء يطلق الطاقة ويعمل كمحفز على إنجاز مزيد من العمل، فعندما تطرى على شخص ما، فلا يمكنه وقتها أن يفكر فى نفسه أو أن يساعد نفسه، بل إنه تلقائياً سوف يفعل ما تطلبه أنت منه وهذه هى السلطة المطلقة، التى ستجعلك دائماً تحصل على ما تريد .

الفصل التاسع ❖ اليوم التاسع

كيف تنمى الثقة فى نفسك وفى قدراتك؟

سوف يساعدك هذا الفصل فى اكتساب مستوى من الثقة بالنفس أكثر بكثير من ذى قبل، وسوف تكتشف أيضاً أنه عندما تزيد من ثقتك بنفسك ، فإن ذلك دائماً ما يولد لديك نوعاً من التحفيز الذاتي، وهذا التحفيز سوف يزداد بدوره تلقائياً، كما سيدرك الآخرون ثقتك فى نفسك، وسوف يثقون بك أيضاً، سوف يكتسبون هذه الثقة فيك وفى قدراتك.

ومن أجل أن تنتفع من هذه الاستراتيجية السحرية، فإنه يجب أن تكون لديك الثقة فى تعاملك مع الناس بالإضافة إلى الثقة فى نفسك وفى قدراتك حتى تستطيع القيام بوظيفتك الخاصة، فإذا ما نقص أحد هذه الأشياء ، فلن تستطيع البدء فى اكتساب سلطة مطلقة فى تعاملك مع الناس.

المزايا التى ستجنيها:

١ - عندما *يثق بك الناس*، فسوف *يتبعون نهجك* . عندما توضح للآخرين، بأقوالك وأفعالك أنك تمتلك ثقة عمياء فى نفسك وفى قدراتك على القيام بعملك، فسوف يثق بك الناس ، بمن فيهم رئيسك فى العمل.

إذا كنت الآن، أو كما ستكون فيما بعد، مديراً ، أو كبيراً للعمال، أو مشرفاً، أو مديراً تنفيذياً ، تذكر أن مرؤوسيك سوف يتبعون نهجك دائماً ، فهم سوف يتبعون نفس مقاييس الثقة التى توضحها لهم ، ليس فقط الثقة بك، ولكن فى أنفسهم أيضا ، وسوف توحى إليهم ثقتك فى قدراتهم باستخدام قدراتهم الكاملة لكى يقوموا بالعمل المطلوب منهم.

٢ - *سوف توفر الوقت ، والطاقة ، والمجهود.* عندما توضح للناس أنك تثق فيهم، فسوف تحصل منهم على أداء أفضل فى العمل. إذاً ، فإذا كنت ستمنحهم هذه الثقة، فعليك بفعل ذلك الآن ، وسوف تندهش من حجم قدراتهم، وسوف يعمل هذا المبدأ على حل جميع أنواع المشاكل الصعبة، فكلما وضحت للناس ثقتك بهم، وثقوا أكثر فى أنفسهم ، و قل الوقت والطاقة والمجهود الذى يجب عليك بذله فى الإشراف عليهم وعلى العمل الذى يؤدونه، وهذه هى السلطة المطلقة الفعلية.

٣ - *سوف تكون قادراً على إنجاز الأعمال.* عندما تتناول إحدى الوظائف الشاقة بثقة وبحماس ؛ فإنك بذلك تشجع الآخرين على فعل نفس الشىء، فإن الناس يقومون بأعمالهم بأفضل الطرق عندما يعملون مع الأشخاص الذين يمنحونهم ثقتهم الكاملة. فى الواقع، عندما توضح لهم أنك تمتلك مثل هذه الثقة فى نفسك، فإنك تستطيع بسهولة أن تقول لمرؤوسيك : « هذا هو ما يجب علينا أن نفعله ، وإليكم الطريقة التى سنتبعها للقيام بذلك - والآن هيا لننفذ هذه الطريقة !»

٤ - *سوف تصبح معروفاً بـ « الشخص الذى يستطيع القيام بأى شىء»* عندما تستطيع إنجاز الأعمال بهذه الطريقة ، فسوف تصبح معروفا لأصدقائك ، ورفاقك ، وزملائك فى العمل وكذلك لرئيسك بـ « الشخص الذى يستطيع القيام بأى شىء »، فإن الأشخاص الذين يستطيعون فعل أى شىء، لديهم الثقة الكاملة فى

أنفسهم وفى قدراتهم . وهذا بالضبط هو السبب فى أنهم أصبحوا يعرفون بالأشخاص الذين يستطيعون فعل أى شىء .

ودائماً ما يسعى وراء هؤلاء الأشخاص كثير من الناس فى العمل، وفى مجال الصناعة؛ لأن عددهم يعتبر قليلاً نسبياً . وهذا ما يقوله فريد ولكر مدير دائرة الموظفين والمستخدمين فى إحدى الشركات الصناعية الكبرى :

«إن أفضل سمعة يمكن أن يكتسبها الرجال أو النساء الذين يعملون معنا هو أن يقال عنهم إنهم يستطيعون دائماً القيام بالعمل المطلوب منهم، بغض النظر عن كيفية القيام بذلك العمل ، فسوف يعرف عنهم فى جميع أنحاء الشركة أنهم الأشخاص الذين يستطيعون القيام بفعل أى شىء، وهذه هى أجمل المجاملات التى يستطيعون تلقيها لأنها تبوح بكل شىء نحتاج لأن نعرفه».

السببان الرئيسيان وراء احتمالية افتقار أحد الأشخاص إلى الثقة:

١ - *التعامل مع الآخرين* . السبب الرئيسى فى افتقار شخص ما إلى الثقة فى تعامله مع الآخرين هو عدم فهمه للسبب وراء ما يقوله أو ما يفعله هؤلاء الناس، فهو لا يعرف ما يحفز الناس ، ماذا يحركهم، فهو ببساطة لم يتعلم الأسباب التى تكون دافعاً للسلوك الإنسانى، بما فى ذلك سلوكياته هو الآخر.

ولكنك فى وضع يؤهلك لحل هذه المشكلة سريعاً . ففى الواقع، فإنه لا يجب أن يمثل ذلك مشكلة بالنسبة لك؛ فلكى تكتسب الثقة فى نفسك وفى قدراتك ؛ ولكى تكتسب سلطة مطلقة على من تتعامل معهم من الناس، فإنك تعلم أنه يجب أن تفهم الطبيعة البشرية والسلوك الإنسانى، وعندما تعلم السبب وراء أقوال الناس وأفعالهم، فستجد الإجابات على جميع الأسئلة وستجد الحلول لجميع المشاكل ، وسوف تشعر بالثقة الكاملة عندما تتعامل مع الآخرين، كما أنهم سيمنحونك كامل ثقتهم بك.

هذا بالضبط السبب فى أننى منحتك الاحتياجات التي تم تعلمها والبالغ عددها خمسة عشر في الفصل السابع ، هذه *المحفزات السرية* التى تحرك الناس وتحفزهم على العمل، ودور السلطة التى لا تخفق أبداً فى تحقيق النتائج المرجوة فى الفصل الثامن.

ونصحتك بأن تتذكرها دائماً، ليس فقط أثناء قراءتك لبقية هذا الكتاب، ولكن فى كل تعامل لك مع الآخرين أيضاً، وسوف تكتشف بسرعة أن معرفتك واستخدامك لها سيكون لهما أثر السحر.

٢ - *التعامل مع نفسه أو مع نفسها* . السبب الرئيسى فى افتقار شخص ما للثقة فى نفسه وفى قدراته أنه لا يمتلك المعلومات المهنية عن الوظيفة التى يتناولها، ولايوجد *قاتل للثقة أكثر من ذلك.*

افترض ، على سبيل المثال، أنك تمتلك سيارة أوروبية ثمينة ثم ذهبت بها إلى عامل إصلاح السيارات، الذى يعمل فقط فى إصلاح السيارات الأمريكية، فسوف يكون متردداً، فهو لا يعلم بالضبط من أين يبدأ، وسوف توضح كل حركة من حركاته أنه لا يمتلك الثقة فى نفسه وفى قدراته لكى يصلح السيارة.

ولكنك إذا ذهبت بالسيارة إلى عامل محنك (ذى خبرات طويلة) يعلم ويفهم فى إصلاح السيارات الأجنبية ، فسوف ترى أنه يقوم بعمله وهو واثق فى نفسه تمام الثقة؛ لأنه يعلم تماما ما يفعله.

كلما علم الشخص الكثير عن تخصصه الذى يعمل فيه ، زادت الثقة التى يمتلكها فى نفسه وفى قدراته ليقوم بالعمل المطلوب منه، فلا يوجد هناك على الإطلاق بديل للمعرفة المهنية أو الخبرة المتطلبة لبناء الثقة بالنفس .

كيف تكون خبيراً فى المجال الذى اخترت العمل فيه؟

إذا كنت تفتقر إلى الثقة فى نفسك ، فلن يثق بك الآخرون ، لذلك فإن أول خطوة للفوز بثقة الآخرين التى ستكسبك سلطة مطلقة عليهم هى أن تكون لديك ثقة فى نفسك أولاً. فكيف تستطيع اكتساب هذه الثقة بالنفس حتى تستطيع الفوز بثقة الآخرين بك؟ واحد من أفضل الطرق لتحقيق ذلك هو أن *تعلم كل شىء عن عملك وأن تستمر فى العلم بكل شىء عنه* ، أو بمعنى آخر أن تكون الخبير فى مجال العمل الذى اخترته بنفسك .

إن الشخص الذى يعلم كل شىء عن عمله بحيث يعتبر خبيراً فى مجال عمله، يمتلك كامل الثقة فى نفسه وفى قدراته، ودائماً ما ينبع هذا النوع من الثقة من الدراسة الممتدة، والبحث، والخبرة الطويلة، والعمل الشاق.

(أنا .. س) وهى إحدى طبيبات الأمراض العصبية اللواتى أعرفهن والبالغة من العمر ٦٨ عاماً لاتزال تقضى من أربعة إلى ستة أسابيع كل عام فى حضور محاضرات ودروس طبية لكى تظل على علم بأحدث التطورات العصرية فى مجال مهنتها ، فهل هناك عجب فى أنها تعتبر واحدة من قمم الشخصيات فى دولتنا فى المجال الصعب لعلم الأعصاب والأمراض العصبية؟

إذا أردت أن تكون خبيراً فى مجال عملك، بغض النظر عن نوع هذا العمل ، إذن فعليك أن تفعل نفس الشىء لا تتوقف عن الدراسة، فقط لأنك قد تخرجت فى المدرسة وحصلت على درجة علمية ، فلن تعيش أبداً الفترة الكافية لمعرفة كل شىء موجود فى مجال عملك الذى اخترته بنفسك .

لايصح لك الاحتفاظ بما تعلمته بالفعل فقط، ولكنك يجب أيضاً أن تلم بأحدث التقنيات والإجراءات العصرية حتى تستعد لمواكبة المستقبل، بغض النظر عما تفعله، فسوف تحتاج دائماً لأن تستمر فى التعلم ، ففى كل يوم جديد، تحدث بعض التغيرات.

إذا أردت أن تحتفظ بوضعك أو بمكانتك كخبير فى مجال عملك حتى تستطيع امتلاك الثقة فى نفسك والفوز بثقة الآخرين، لكى تكتسب سلطة مطلقة عليهم ؛ إذن يجب أن تكمل تعليمك ودراستك المهنية والتطوير المهنى، فلا يوجد هناك سبيل آخر.

الاستراتيجية السحرية، اعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً

فى اليوم التالى شاهدت شاباً ينضم إلى المباراة فى الجولة التاسعة . كان هذا الشاب هو رامى كرة البيسبول ، وكان فريقه متقدماً بجولة واحدة فقط، كان اللاعبون يتكدسون على القواعد ، وكان هناك اثنان من اللاعبين موقوفين عن ممارسة اللعب ، بل وكان أفضل ضارب كرة فى الفريق الثانى يقف عند الرقعة التى ينبغى للاعب لمسها قبل الحصول على نقطة.

وأتى الشاب إلى الملعب، والتقط الكرة، ثم ذهب خلف رامى الكرة، وكانت عيناه مغمضتين ، وكان يتحدث إلى نفسه، ويستعد نفسياً للمهمة الشاقة الملقاة على عاتقه.

وعندما رأيته، عرفت ما كان يفعله، فقد كان يستخدم الأسلوب الذى ظللت أستخدمه على مدار سنوات عديدة والذى علمته له، أيضاً . هذا الأسلوب ببساطة هو : *اعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً*.

فإننى لا أعرف طريقة أخرى يمكنك استخدامها بحيث يمكنها أن تمنحك ثقة أكبر فى نفسك، لا تقبل أبداً إمكانية الفشل أو الهزيمة فى أى شىء تفعله مهما كان هذا الشىء ، لا تسىء فهمى، فأنا لا أعنى أن تغمض عينيك عن المشاكل والعقبات التى يمكن أن تعوقك عن تحقيق أهدافك، ولكنك إذا احتفظت بفكرة النجاح فى عقلك دائماً، وإذا كنت ستعمل دائماً كما لو كان الفشل مستحيلاً، فسوف تجد الحلول للمشكلات التى تواجهك وسوف تجد الطرق التى تستطيع بها التغلب على تلك العقبات تأتى إلى عقلك.

وبالمناسبة ، قد تندهش لتلك الحقيقة فقد حالف النجاح هذا الرامى الشاب، فقد جعل ضارب الكرة يفشل فى ضربها لثلاث مرات، وقاد فريقه إلى الفوز. بغض النظر عن نوع العمل الذى تمارسه، يمكنك بالمثل أن تحقق النجاح باتباع نفس الاستراتيجية. *اعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً.*

يقول أحد جيرانى الناجحين ويدعى چون. ل : إنه لا يسمح أبداً للتفكير فى احتمال الفشل أن يرد على ذهنه ويقول چون : « إننى أثق ثقة عمياء فى نفسى وفى قدراتى . ولقد علمت من الخبرة التى اكتسبتها أن القرار الضعيف إذا ما تم تنفيذه بقوة وحماس وعزم ونشاط ، فإن فرصه فى النجاح تكون أكبر من القرار الذى يتم تنفيذه بطريقة الإهمال واللامبالاة.»

ويستطرد چون فى قوله : « إننى أخطىء بالطبع ، ومن ذا الذى لا يخطىء ؟ فلن أكون إنساناً إذا لم أخطىء ، ولكن ليس معنى أننى فشلت فشلاً مؤقتاً فى إحدى المرات أننى فقدت بذلك كل شىء، إننى لا أستسلم أبداً، ولن أفشل أبداً طالما أستمر فى المحاولة، وسوف أنجح دائماً طالما أعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً».

كيف نجح الإصرار فى بناء سد كولى العظيم؟

إن كتب التاريخ زاخرة بقصص الشخصيات المشهورة التى استطاعت النجاح لأنها رفضت الاستسلام ، إننى واثق من أنك تعرف الكثير من هذه القصص ، ولكن دعنى أروِ لك واحدة لم تسمع عنها أبداً من قبل ، وقد علمت بها خلال إحدى الرحلات التى قمت بها إلى الولايات الغربية فى إحدى السنين .

بينما كنت أقف مع السياح الآخرين وكنا نحملق بشدة إلى سد كولى العظيم، وهو أحد السدود الكبيرة فى العالم ، يبلغ طوله ميلاً تقريباً ويبلغ ارتفاعه

ما يعادل ملعبي كرة قدم ، وتساءلت كيف تمكن البشر من بناء مثل هذا الصرح الهائل، ثم استمعت إلى المرشد وهو يقول : « لولا أن المهندس الذى قام ببناء هذا الصرح رفض قبول الهزيمة ، ما كان هذا السد ليبنى أبداً»

واستطرد المرشد قائلاً : «لقد صادف المهندسون الذين عملوا فى هذا المشروع مشكلة كانت تبدو غير قابلة للحل ، حيث توصلوا إلى أن الطرق العادية التى اعتادوا البناء باستخدامها لن تنفع بسبب التراكم والترسب العميق الذى يتسبب فيه النقل المستمر للرمل والطمي من مكان إلى آخر ».

ويكمل المرشد حديثه : « وقد ترسبت الأطنان منها فى المناطق المحفورة حتى إنها كانت السبب فى اقتلاع الدعائم والسقالات ، وتم تجريب جميع أنواع الأساليب الهندسية، ولكن دون جدوى، وبدا أنه لا يوجد هناك حل لهذه المشكلة، وبدا الموقف يوحى بفقدان الأمل فى تنفيذ هذا المشروع . فى الواقع، فإن أفضل المهندسين فى العمل كانوا على وشك الاستعداد للتخلى عن فكرة بناء هذا السد».

ويستطرد المرشد قائلاً : « وعندئذ خطرت فكرة ببال أحد المهندسين الذى قدم هذا الاقتراح « دعونا نحفر هذا الرمل والطمى لنضع المواسير من خلالها ، فإننا نستطيع استخدام مبرد أو مادة مستعملة للتبريد من خلال هذه المواسير لكى نجمد هذا الخليط ليصبح صخرة صلبة ، وعندما نفعل ذلك، فلن يساورنا القلق بشأن وقوعه فوق رؤوسنا أثناء العمل».

ويستأنف المرشد حديثه قائلاً : «ثم جرّبوا تطبيق هذه الفكرة ، وفى وقت وجيز ، تم تجميد الرمل والطمى إلى كتلة صخرية ضخمة ، يستطيعون بناء ناطحة سحاب من فوقها إذا أرادوا ذلك .»

يقول المرشد : « وظهر سد كولى العظيم إلى الوجود ، حيث استفاد منه الملايين من الناس فى منطقة شمال غرب المحيط الهادى، وذلك لأن المهندس

الشـاب رفـض قـبول الـهـزيمـة ، وبدلاً من ذلك، فقد *عمل كما لو كان الفشل* مستحيلاً – وكان النجاح العظيم هو النتيجة النهائية ».

وكذلك تستطيع أيضاً أن تعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً ، وسوف تندهش من النتائج الرائعة التى ستحصل عليها ، فسوف تزداد ثقتك بنفسك حتى تعلم أنك تستطيع القيام بفعل أى شيء تفكر فيه . وستصبح ناجحاً بشكل أكبر مما حلمت به .

كيف تنقل للآخرين شعورك بالثقة فى نفسك؟

عندما تؤمن بنفسك وبقدراتك، سوف تشع منك ثقتك بنفسك ، وسوف تنعكس على كل شيء تقوله أو تفعله، فسوف تكون متقداً بالثقة والحماس ، وهذا يلزم الناس بمنحك ثقتهم أيضاً ، وسوف تجد أنه كلما زادت ثقتهم بك، زادت سلطتك عليهم أيضاً .

ما الذى يصنع الطبيب ، أو المحامى ، أو الموسيقى، أو «السمكرى»، أو رجل المبيعات الناجح؟ الثقة فى نفسه والحماس لما يفعله، بالطبع، فلابد أن يعرف الشخص قدراته ، يجب أن يكون خبيراً فى مجال عمله، كما ذكرت من قبل، ولكنه إذا لم يمتلك الثقة فى نفسه والحماس لما يفعله ، فسوف يقع على وجهه (أى يفشل) ، فلقد رأيت طلاباً أغنياء فى المدرسة يفشلون بشكل بشع فى الحياة، فى حين أن الطلاب ذوى الحالة الاجتماعية المتوسطة أو حتى الفقراء أصبحوا أغنياء وناجحين ، إننى واثق أنك رأيت مثل ذلك ، أيضاً .

كل ذلك يرتبط بالثقة فى نفسك والحماس لما تفعله . دعنى أذكر لك مثالين لأوضح لك ، أولاً ، كيف أن الافتقار إلى الثقة بالنفس يمكن أن يتسبب فى الفشل، ثانياً، كيف أن الثقة الكاملة بالنفس يمكن أن تجلب نجاحات كبيرة ،

لماذا يفشل بعض الأطباء المهرة فى بعض الأحيان؟ . حتى الأطباء المهرة يمكن أن يفشلوا بسبب افتقارهم إلى الثقة بالنفس فى بعض الأحيان. لقد قال لى بيل لويس : «أذكر أنه عندما كانت لدى مشكلة صحية منذ بضع سنوات مضت سببها لى بعض النشاط الزائد الذى بذلته فى عملى، وكذلك المجهود الكبير الذى قمت به، كان يجب علىّ أن أذهب إلى الطبيب الذى يعالج الأمراض بتقويم العمود الفقرى يدوياً.»

ويستطرد بيل فى حديثه قائلاً : «وكان هذا الطبيب أحد الأطباء المهرة ، ولا شك فى ذلك ، فقد تخرج فى كليته بامتياز كبير ، وعرفت ذلك من الشهادة الموجودة فى إطار لديه فى مكتبه ، كما أنه حصل أيضاً على بعض الدراسات العليا فى تخصصه بعد التخرج ، كما كان واضحاً فى شهادات الدبلوم التى كانت معلقة على الحائط» .

ويستأنف بيل قائلاً : « ولكننى عندما سألته إذا كان بإمكانه مساعدتى، تردد وقال « حسناً، لا أعرف ... إن ذلك يعتمد على إذا ما كانت الآلام التى تشعر بها فى ظهرك من محض تخصصى أم لا ، ولكننى سأحاول ، ربما يساعدك فى الشفاء نوعان من المعالجة أو ربما لا ، إننى لا أعرف ، وغير واثق من ذلك ، يجب علينا أن ننتظر ونرى بأنفسنا »

يقول بيل : « غادرت مكتبه مع شعور فظيع بالاشمئزاز، دون حتى فائدة أو علاج ، فهذا الطبيب كان يفتقد الثقة بنفسه وبقدراته ، بالرغم من كل التعليم المهنى والعلمى الذى حصل عليه من قراءة الكتب وتعلمها ، مما أدى إلى فقدان الثقة به أيضاً» .

ويستطرد بيل قائلاً : « ولكن ظهرى ظل يؤلمنى؛ لذلك كان يجب علىّ أن أفعل شيئاً ، فقال لى أحد الأصدقاء : « لماذا لا تذهب إلى طبيبتى التى تعالج أمراض

الظهر بتقويم العمود الفقرى يدوياً ؟ د . ميلدرد دونوفان ، إنها طبيبة ممتازة ، فمكتبها دائماً حافل بالمرضى ».

ويستكمل بيل حديثه قائلاً : « بالرغم من أنى كنت أرفض الذهاب إلى طبيبة – ولا أعرف السبب – فإننى ذهبت إليها ، وبعد ساعتين تقريباً من الانتظار، قابلت الطبيبة أخيراً ، وياله من فرق! فقد كان واضحاً بشكل مباشر ، فهى تتأجج بالثقة فى نفسها وفى قدراتها ، فلقد كان حماسها الشديد واضحاً ، ثم أخبرتنى عن الناس الذين ساعدتهم فى الشفاء من الأمراض المزمنة التى كانوا يعانون منها ».

يقول بيل : « وعندما أخبرتها بمشكلتى وسألتها إذا ما كان يمكنها مساعدتى ، حدقت فى وجهى وفمها مفتوح من الدهشة ، وقالت « أساعدك ؟ بالطبع، يمكننى مساعدتك ، فما جدوى وجودى هنا فى اعتقادك ؟»

ويستطرد بيل قائلاً : «حسناً، وبالطبع بقيت فى مكانى . وقامت الطبيبة بمداواة الألم الذى كنت أشعر به فى ظهرى ، وكيف لا يمكنها ذلك إذا كانت تمتلك كل هذه الثقة فى نفسها؟ ».

كيف توحى للآخرين بأن يمنحوك ثقتهم ؟ . دعنى الآن أخبرك عن طبيب آخر أعرفه توحى ثقته بنفسه إلى مرضاه بأن يمنحوه الثقة الكاملة أيضاً ، إنه دكتور «زد» وهو أحد أمهر الأطباء فى ولاية فلوريدا ، فهو يتولى منصب رئيس قسم العلاج فى أحد المستشفيات المشهورة بميامى لعدة سنوات حتى الآن .

لقد أخبرتنى مديرة المستشفى بأنه فى اللحظة التى يدخل فيها دكتور « زد» الغرفة التى يوجد فيها المريض ، فإن ذلك يجعل المريض يبدأ فى الشعور بالتحسن ، وقالت لى : « إن فن العلاج يبدو كما لو كان يطوق جسده مثل العبير أو

الشذى، وذلك لا يرجع إلى مقدرته على العلاج فقط ، بل يرجع أكثر إلى حضوره المادى الذى يقوم حقا بمداواة المريض ».

هل هناك أفضل من هذا المثال الذى يوضح لك كيف أن ثقتك بنفسك وبقدراتك يمكن أن توحي للآخرين بأن يمنحوك ثقتهم أيضا ؟

إذا كنت ، مثل دكتور « زد » قادراً على أن توضح للآخرين بكل قول أو فعل أنك واثق من نجاحك الكبير ، بغض النظر عن مدى صعوبة المهمة التى تقوم بها ، فسوف توحى للآخرين دائماً الشعور بنفس الطريقة أيضا .

إن مثل هذه الثقة بالنفس تنمى عادة النجاح ، أو حتى عدم ارتكاب الخطأ، وباكتساب مثل هذه السمعة، فإن اكتساب السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين سوف يكون شيئاً مضموناً أو سهلاً بالنسبة لك.

الأسلوب الشاهد على اكتساب ثقة الآخرين

إن أهم شيء يمكن أن يفعله المحامى فى المحكمة أثناء دفاعه عن قضيته هو أن يحضر *الشهود* ، وإنه لأمر طبيعى ، أن يشعر القاضى بأن المحامى متحيز فى آرائه ، فلو كان مثلاً يتولى منصب النائب العام ، فسوف يرى الأمور بشكل مختلف تماماً عما يراه المتواجد فى موضع من يمثل المدعى عليه ، وبذلك فإن معظم الأشياء التى يذكرها المحامى لا تكون ذات قيمة على نحو تام ، فعليه أن يثبت أقواله ليفوز بثقة مستمعيه، ويفعل ذلك عن طريق استدعاء الشهود للشهادة ليثبت صحة أن ما يقوله هو الحقيقة .

يمكنك أيضاً استخدام الشهود خارج غرفة المحكمة لكى تكتسب الثقة من الآخرين فيما تقوله ، على سبيل المثال : فى أحد فصول الشتاء عندما كنت وزوجتى لانزال نعيش فى ميسورى ، قررنا أن نقضى شهرى يناير وفبراير فى أريزونا ، وكان لدينا بيت متحرك قائم على عجلتين أو أربع للإقامة فيه ، وأرسلت

رسائل إلى اثنى عشر معسكر فطائر فى ڤوينكس والمنطقة المجاورة لها لطلب معلومات عن الخدمات والتسهيلات التى تقدمها.

أرسل إلىّ أحد عشر معسكراً بيانات بالخدمات التى يقدمونها لعملائهم، فى أوراق ملونة مطبوعة بشكل جميل وفى خطابات، أما المعسكر الثاني عشر فقد أرسل إلىّ بياناً مشابهاً ، ولكنه أرفق به رسالة شخصية بأسماء وعناوين أشخاص مقيمين فى ميسورى، سبق لهم قضاء الفترات الشتوية فى هذا المعسكر أربعة منهم كانوا يسكنون فى مدينتي «سبريتجفيلد».

كان فحوي الرسالة هو « أرجو منك الاتصال بأيّ واحد من هؤلاء الأشخاص، فهم أقدر من أي بيان على إخبارك بالخدمات التي نستطيع تقديمها لك، والإجابة عن التساؤل الذى يدور فى ذهنك، وهو هل الإقامة معنا تكون ممتعة أم لا. نحن نتطلع إلى رؤيتك قريباً» . بالطبع تعرف الآن أين قضيت أنا وزوجتى ذلك الشتاء.

كيف تزيد من ثقتك بنفسك ومن ثقة الآخرين بك فى نفس الوقت؟

إذا كنت تشعر بالإحباط ، وإذا كنت لا تقوم بأية مبيعات، إذا كنت تفتقر إلى الثقة بنفسك أو فى قدراتك، وإذا كان الناس لا يثقون بك، فربما تحتاج إلى تغيير موقفك أو عاداتك وذلك بشراء رابطة عنق جديدة، أو قميص جديد ، أو حذاء جديد.

أترى ، فإنه من المهم جدا أن تتقمص الدور وأحياناً يشابه ذلك خوض أكثر من نصف المعركة للفوز بثقة الآخرين ، فيمكن للطريقة التى ترتدى بها ملابسك أن تجعلك تتوهج بالسلطة وأن تكسبك سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .

قال لى جاك ستانلى ، وهو قائد طيار فى إحدى شركات الخطوط الجوية الكبيرة:

«إن بإمكاننا أن نقود طائراتنا كما لو كنا نرتدى حلة رياضية . حتى المدراء أو المشرفين ليسوا مضطرين لأن يرتدوا الزى الرسمى الخاص بهم ».

واستأنف الطيار حديثه قائلاً : « ولكن هل تدرك ماذا يمكن أن يحدث للشركة إذا ما كان الزى الذى نرتديه بهذا الشكل ؟ إن ذلك يمكن أن يتسبب فى إفلاسها خلال عام واحد ، وكان من شأن ذلك أن يؤدى إلى فقدان الناس الثقة بنا وبقدرتنا على القيام بعملنا ، ولن يثقوا بنا بعد الآن ، فإن الزى الرسمى لقائد الطيران أو المدراء أو المشرفين هو جزء من شكلنا ومظهرنا كما هو الحال بالنسبة للزى الذى يرتديه أفراد الخدمات العسكرية ، فهو يساعدنا فى إظهارنا بمظهر أصحاب السلطة والخبراء فى مجال عملنا ، إذ إن الناس يثقون بنا عندما نعيش الدور المناسب لنا».

يجب أن تتقمص الدور أيضاً ، فإن هذه الطريقة سهلة وبسيطة ولكنها ذات قيمة بالغة ، فيمكنك من خلالها أن تزيد من سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين عن طريق إيحائهم بضرورة منحك ثقتهم بك.

خمسة إرشادات عن كيفية الفوز والاحتفاظ بثقة الآخرين بك

هذا نوع من أنواع التلخيص الموجز لكيفية الفوز والاحتفاظ بثقة الآخرين حتى تستطيع اكتساب سلطة مطلقة عليهم . أعلم أننى قد قمت بتغطية جزء كبير من الحديث عن هذا الموضوع ، ولكن لا توجد طريقة أفضل للفوز والاحتفاظ بثقة الآخرين من إخبارهم بالحقيقة البسيطة الصريحة دون زخرفة ، كذلك فإنه لا توجد طريقة أسرع لفقدان ثقة أحد الأشخاص من أن تكذب عليه ، إذن ، إذا أردت أن تكتسب سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين ، وإذا أردت الإيحاء إليهم بوضع يمنحك ثقتهم ، فعليك باتباع الإرشادات الخمسة التالية :

١ - *عليك باتباع الأمانة المطلقة والصدق فى جميع الأوقات* ، ولا يوجد هناك استثناء لهذه القاعدة . بالطبع ، إن هذا لا يعنى أنه يجب عليك أن تتعمد إهانة أحد الأشخاص أو جرح مشاعره بقول الحقيقة له ، إذا استطعت ألا تذكر شيئاً جيداً عن شخص ما ، إذن فافعل ذلك بالضبط : لا تقل أى شىء ، عليك بالالتفات إلى صفاتك وقدراتك وبراعاتك الشخصية ، وليس نفس هذه الأشياء الخاصة بشخص آخر . وإذا كنت مثلى ، فسوف تكون مشغولاً دائماً ، أعلم أننى قلت ذلك من قبل، ولكن هذا الكلام جدير بإعادة قوله .

٢ - *اجعل كلمتك كالميثاق* ، إذا أردت أن يمنحك الناس ثقتهم الكاملة ، إذن فعليك أن تجعل كلمتك كالميثاق ، ولكى تتأكد من التزامك الدائم بتنفيذ ما تقوله ، احتفظ بهذه النقاط الثلاث البسيطة فى عقلك :

* لا تعد بشىء لن تقدر على تنفيذه.

* لا تتخذ قراراً لا تستطيع مساندته .

* لا تصدر أمراً لا تستطيع تنفيذه .

٣ - *كن دقيقاً وصادقاً فيما تكتبه من عبارات* ، يجب أيضاً أن تضع فى اعتبارك أن التوقيع الذى توقعه على أى وثيقة أو أى شىء من الأشياء الخاصة بالمراسلة يعادل فى أهميته ما تقوله لشخص ما وجهاً لوجه، فعندما توقع على شيك مصرفى ، يعتبر توقيعك شهادة منك بأنك تمتلك مالاً كافياً فى البنك لتغطية هذا الشيك، ويجب أن يحمل توقيعك على أى شىء خاص بالعمل نفس الثقل والأهمية.

٤ - *عليك بتأييد ما تعتقد فى صحته* . يجب أن تمتلك الشجاعة الكافية للتعبير عما تؤمن به من مبادئك ، بغض النظر عن العواقب . ولا تعرض مبادئك للخطر أو للشبهات، كما أن عليك أيضاً ألا تتاجر بها ، فإذا ما تم إغواؤك بأن

تتاجر بها ، فعليك بتقديم الأمانة ، والإحساس بالواجب ، والشرف الشخصى فوق كل شىء .

٥ - *استعد لقبول اللوم الموجه إليك إذا ما كنت مخطئًا* . إذا كنت مخطئاً ، فعليك بامتلاك الشجاعة الكافية لقول ذلك ، وعليك أن تتقبل اللوم الذى يوجه إليك إذا ما ارتكبت أحد الأخطاء، وأنت على علم تام بأنك الشخص الوحيد الذى أذنب ، وسوف تفوز بسلطة مطلقة فى تعاملك مع الآخرين عندما تفعل ذلك .

الفصل العاشر ❖ اليوم العاشر

كيف تكون مطاع الأمر؟

إن أفضل وسيلة لدفع الآخرين إلى الانصياع لأوامرك فوراً دون اعتراض هى أن تكون قاطعًا فى تصرفاتك كلها . إن القدرة على اتخاذ قرار دون تردد هى خاصية نادرة الوجود ، إنها السمة المميزة للشخصية القيادية والتى تجلب لصاحبها سواء كان رجلاً أو امرأة ، احترام الجميع : رؤسائه ، وزملائه ، وتابعيه . لا يعنى هذا أن تتسرع فى اتخاذ قراراتك ، فالمقصود هو ألا تخشى وتتردد عند اتخاذ قرار ما ، كما هو الحال مع كثير من أصحاب المراكز المرموقة .

وفى الحياة العسكرية يطلق على قائد أى وحدة « الرجل الكبير » سواء كان ملازماً شاباً أو لواءً كبير السن ، فاللقب يشير إلى ما ينبغى أن يتميز به قائد الوحدة من قدرة على حسم القرارات وتحمل مسؤولية الأفعال . إن أفضل إشادة به هى قول تابعيه عندما تواجههم مشكلة ما « فلنسأل الرجل الكبير عن ذلك فهو يعرف ما الذى ينبغى فعله » .

يتطلب من المدير أو المسؤول أن يتخذ عشرات القرارات فى اليوم الواحد ، منها ما هو بسيط وروتينى ، ومنها ما يكون له نتائج مؤثرة على المدى الطويل ، واتخاذ هذا النوع من القرارات يتطلب منه شحذ مهاراته بالكامل .

إن الترقى فى المراكز الإدارية لا يتحقق للشخص المتردد الذى يماطل فى اتخاذ القرارات حتى عقد اجتماع مع مرؤوسيه لاتخاذ « قرار مشترك » ، حتى لا تقع مسؤولية القرار عليه وحده ، أو حدوث « تطورات أخرى » فى الموقف . إن تلك النوعية من المدراء تلجأ عادة إلى المراوغة كوسيلة لتجنب اتخاذ أى قرار قد يحتسب عليهم فيما بعد .

إن التردد مرض معدٍ ، فمتى تواجد فى إدارة ما ينتقل إلى الجميع ليصيبهم بالتذبذب وفقدان الثقة والارتباك ؛ لذا ، فلا يمكن للمدير المصاب بهذا المرض أن يكون مسؤولاً تنفيذياً من الطراز الأول ، ولن يجد أمامه إلا تولى مركز هامشى أو البحث عن وظيفة فى مكان آخر .

إن المجموعات التنفيذية لمئات الشركات والمؤسسات تعانى أشد المعاناة من مدراء ومسؤولى تنفيذ من هذا النوع الذى يخشى اتخاذ قرارات أبعد من تحديد مواعيد الراحة لتناول قهوة الصباح والظهيرة ، وميعاد توقف السكرتيرة عن العمل لتناول الغداء .

إذا كنت لا ترغب فى أن تكون من هؤلاء فاعمل على تنمية قدراتك على اتخاذ القرار السليم فى الوقت السليم ، فإن نجحت فى ذلك فستحظى بكلمة مسموعة من الجميع وسلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .

لقد تعلمت منذ فترة طويلة أنه ينبغى على من يتقلد منصباً قيادياً أن يضع فى اعتباره مسؤولية اتخاذ القرارات التى يفرضها عليه منصبه ، وأن القرار الأخير لن يصدر إلا منه بعد حصوله على النصائح والمعلومات من الآخرين التى قد تساعده على ذلك .

لقد تعلمت من الجيش درساً، لو لم أتعلم منه غيره لكفانى وهو : *أن لا تعقد لجنة عند إصدار قرار، فالقرار النهائى لابد أن يصدر منك وحدك* . ينطبق هذا المبدأ على الحديث هنا .

والآن ، يقدم لك هذا الفصل أساليب محددة لتقوية قدرتك على اتخاذ القرار بل إنه يساعدك على التسلح بالشجاعة اللازمة لاتخاذ القرارات فعلياً عندما تتحسن قدرتك على ذلك ستتمكن بفعل الدراسة الجادة والتدريب والتخطيط والممارسة من أن تكتسب الكفاءة اللازمة لصنع القرار المناسب فى الوقت المناسب .

المزايا التى ستجنيها:

١ - *ستكون مهاراتك وقدراتك موضع ثقة الجميع.* عند قيامك بإصدار حكم سريع وسليم على الأمور، بهدف إصدار قرار سليم ودقيق فى وقت مناسب، فإنك تكتسب ثقة العاملين معك ، لكى يتحقق ذلك يجب عليك أن تقوم بتجميع الحقائق وتحليلها ثم تعزم رأيك وتصدر أوامرك مع الثقة الكاملة فى أنك قد اتخذت القرار السليم ، تصرف *دائماً مع الاعتقاد بأن الفشل احتمال غير وارد.*

٢ - *سيحرص الجميع على بذل أقصى جهدهم من أجلك،* إذا التمسوا فى قراراتك أنك تتمتع بحكم سليم وذكاء فطرى . إذا كان بقدرتك أن تعقل الأمور جيداً تحت وطأة ضغوط وتحدد الإجراء السليم الواجب اتخاذه لاقتناص الفرص المتاحة والحصول على أفضل فائدة منها ، فستنال بمهاراتك فى إصدار الحكم السليم على الأمور وفى صنع القرارات إعجاب الجميع واستعدادهم لبذل أقصى جهدهم لإنجاز عملك على الوجه الأكمل .

٣ - *سيكتسب الجميع قدراً أكبر من الإيجابية والتصميم فى أفعالهم* . أنت مسؤول عن الجو العام فى مقر عملك ، كالقائد تماماً . إن كل ما تتسم به وما تفعله وكيفية أدائك له تنعكس على من حولك ، إذا كنت على قدر من الإيجابية والحسم فى تصرفاتك فبالتالى ستتسم أفعال الجميع بالإيجابية والحسم.

٤ - *سيتوجه الجميع إليك طلباً للنصح والمعونة.* إن اتصافك بالقدرة على

اتخاذ القرار السليم فى الوقت السليم يشجع الآخرين على طلب المشورة والمعونة منك ، فعندها ، سيعرف عنك أنك خبير فى مواجهة المشكلات المستعصية والتوصل إلى حلها ، وسيكون لتلك السمعة أثر فى تقوية مركزك فى مقر عملك .

كثيراً ما يتصل بى أحد الأصدقاء طلباً لنصيحة أو يمر على منزلى أحد الجيران طلباً للمعونة فى التوصل إلى حل مشكلة ما ، قد يبدو هذا أمراً تافهاً ، أليس كذلك ؟ أحياناً يكون هذا صحيحاً ، ولكن ، ألا يساعد ذلك على بناء الذات؟ !

٥ - *ستتخلص من الإحباط* . إن العجز عن تقرير أمر ما ، ليس فقط فى مجال العمل والإدارة ولكن فيما يتعلق بالمشاكل الشخصية ، هو مصدر رئيسى لإصابة الفرد بالإحباط .

عندما تتبع أساليب اتخاذ القرار التى يتضمنها هذا الفصل ستتخلص بنفسك من الإحباط وستكتسب الثقة فى نفسك وفى قدراتك على التعامل مع الضغوط . ليس هذا فقط ، بل إن السلطة المطلقة التى تتمتع بها فى التعامل مع الآخرين ستتسع بصورة هائلة كلما تحسنت قدراتك على اتخاذ القرار .

كيف تطور من قدرتك على اتخاذ القرار؟

يلزمك شيئان لتطور من قدرتك على اتخاذ القرار : التحلى بالشجاعة ، ومعرفة كيفية ذلك . يجب أن تكون ماهراً فى النفاذ إلى عمق المشكلة لاكتشاف سببها الرئيسى ، كما يجب أن تصدر تقييماً سليماً وسريعاً للموقف لكى تتمكن من الوصول إلى قرار سليم ودقيق فى وقت مناسب .

ينبغى عليك ألا تتخلى عن المنطق والعقلانية والتحلى بالذكاء الفطرى والحكم السليم على الأمور تحت وطأة أشد الضغوط ، إلى جانب تحديد الفعل السليم الذى تستطيع به أن تحقق أكبر استفادة ممكنة من الفرص المتاحة أمامك ، أضف إلى

ذلك بُعد النظر للتنبؤ بالأفعال وردود الأفعال التى قد يثيرها وضع قرارك موضع التنفيذ ، إذا تطلب الموقف إجراء تعديل فى خططك الأصلية، فقم باتخاذ اللازم ، فسيكون لذلك أثر كبير فى إثارة ثقة الآخرين فى جدارتك بأن تكون رئيساً لهم .

والآن ، كيف يمكن لذلك أن يتحقق ؟ كيف يمكن تطبيق تلك النقاط عملياً ؟ يقدم لك ميشيل براون ، نائب رئيس مؤسسة صناعية كبرى والمدير العام لها إحدى طرق تنمية قدرتك على *اتخاذ القرار* بصورة سريعة :

يقول ميشيل « ينبغى أن يطرح مدراء الأقسام والإدارات سؤالاً واحداً على أنفسهم قبل إصدار الأمر بتنفيذ أى قرار » ويوضح ميشيل « هذا السؤال هو ماذا سيحدث إذا .... ؟ » « طالما أن كل مدير فى المؤسسة يضع هذا السؤال فى اعتباره عند اتخاذ قراراته أو إصدار أوامره فإن نسبة الخطأ فى تلك القرارات ستنخفض .

« قبل أن نتبع تلك السياسة كانت الحلول التى نتوصل إليها لمشاكل اليوم تثير مشاكل جديدة فى الغد ، إن أخذ السؤال ماذا سيحدث إذا ... فى الاعتبار يساعد المدراء والمشرفين على تجنب الكثير من المشكلات قبل وقوعها » .

« إن الدهشة تلازمنى من قوة أثر تلك الكلمات الأربع القصيرة ، إنها فى غاية الأهمية بالنسبة لنا إلى حد أننا أضفنا لافتات إعلانات وإشارات فى مختلف أنحاء المكان مدون فيها بحبر أحمر وحروف كبيرة « ماذا سيحدث إذا ..... » حتى ينفذ ذلك التساؤل إلى العقل الباطن لكل فرد» .

وضع درجات متفاوتة من الأولويات

دعنى أعرض عليك مثالاً مادياً على كيفية الاستغلال لقدراتك فى اتخاذ القرارات، بصورة تمنحك سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين . إن أغلب المدراء والمسؤولين التنفيذيين لا يملكون الوقت الكافى لإنجاز كل ما يبغون إنجازه ،

وأعتقد أنك من هذا النوع ، لذا ، ينبغى أن تحدد أولاً المهام الرئيسية التى لا يمكن لغيرك أن يؤديها، وتلك التى قد ينوب عنك غيرك فى أدائها .

بعد ذلك ركز فقط على المهام التى يجب عليك أداؤها دون غيرها ، ثم حدد بأيها تبدأ . فيما يلى مثال لكيفية تطبيق ذلك :

كنت على صلة بأحد المدراء الذين يسهمون فى إشاعة الفوضى فى أقسامهم ، وذلك لأنه كان يجهل كيفية اتخاذ القرارات وإعطاء أولويات للأعمال الواجب القيام بها . كان الفشل يحيط بكل مشروع من مشاريعه ، فقد كان يرسل لفريق العمل الإدارى ومدراء الأقسام ومسؤولى الإدارات عشرات الملاحظات أسبوعياً تشير إلى أن هذا العمل « *عاجل* » ، ومع ذلك لم يتم إنجاز شىء واحد فى موعده ؛ حيث إنه عندما يصبح كل شىء « *عاجل* » يتحول إلى أمر « *روتينى* » .

وأخيرا ، شعر المدير بالعجز فأرسل إلىّ يطلب أن أساعده فى حل مشكلاته وفيما يلى تلك النصيحة التى وجهتها له منذ أكثر من عشرة أعوام (ومازال إلى الآن يتبع نفس النظام الذى أشرت به عليه فى ذلك الحين)

« سام ، إن الحل الوحيد لمشكلتك هو أن تعطى أولويات ذات درجات متفاوتة للأعمال الواجب القيام بها » كانت تلك هى نصيحتى له « اختر من بين أعمالك الحالية العاجل منها ، ثم أعط لكل عمل درجة من الأولوية مختلفة عن الآخر، واعلم أنه *ليس هناك شيئان على درجة واحدة من الأولوية*» .

«بعد انتهائك من ذلك ، ابدأ العمل فى مهمة رقم واحد ، بعد انتهائك منها تماماً انتقل إلى رقم اثنين حتى تفرغ منها وهكذا، لا تقلق إذا أنجزت مهمة واحدة أو اثنتين فى اليوم ، فإن الهدف من هذا النظام هو التغلب على حالة الفوضى السابقة والتقدم فى العمل ، كما أن البدء بإنجاز المهام الصعبة أولاً يساعد على

إتمام بقية المهام ، أعط أولويات بالمثل للأعمال التى يقوم بها موظفوك واشرح لهم النظام لكى يتبعوه بالتالى فى تنظيم أعمالهم .

« باختصار يا سام ، اتبع مبدأ الأهم فالمهم وعدم أداء مهمتين فى الوقت الواحد . إذا لم تتمكن من إدارة الأمور بتلك الكيفية فاعلم أنه ليس هناك بديل آخر. عندما تعتاد على إدارة العمل بهذا النظام التزم به ، وستتمكن بذلك من التغلب على المصاعب اليومية تدريجياً».

وأقول لك بالمثل ، اتبع ذلك النظام وستندهش من حجم العمل الذى ستنجزه بفضل هذا الأسلوب البسيط ، استغل سلطتك على إصدار القرارات لتحديد ثلاثة أشياء فقط :

١ – المهام التى يمكن أن يتولى الآخرون مسؤولية أدائها .

٢ – العمل الذى لا يمكن لغيرك أن يؤديه .

٣ – تفاوت الأولويات التى تمنحها للأعمال التى تباشرها بنفسك والتى يباشرها غيرك .

كيف تنمى من قدرتك على التخطيط وتوجيه الأوامر ؟

بمجرد استقرارك على قرار معين، ضع خطة تفصيلية لكيفية إصدار أمر تنفيذه. يجب أن تكون الخطة جيدة إذا كنت ترغب فى الحصول على النتائج المرجوة .

هناك مهام يجب أن تسند لأشخاص معينة . يجب أن تحدد حجم الموارد والمعدات وحجم التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل ، يجب أن يتم التنسيق بين أنشطة الأفراد والمجموعات من أجل التأكد من تحقيق أعلى درجات التعاون ، كما يجب وضع موعد أقصى للانتهاء من تنفيذ كل نقطة تشتمل عليها الخطة .

باختصار ، يجب أن تجيب خطة تنفيذ القرار على الأسئلة التالية :

١ – *لماذا* ينبغى إنجاز هذا العمل ؟

٢ – *ما* الذى ينبغى فعله ؟

٣ – من الذى سيتولى ذلك ؟

٤ – متى وأين سيتم ذلك ؟

٥ – *ما* هى خطوات إتمام العمل ؟

عندما تنتهى من خطتك تماماً قم بإصدارها كأمر شفهى أو كتابى إلى موظفيك . اجعل تعليماتك تبدو واضحة قدر الإمكان لتجنب سوء الفهم . إن القدرة على التخطيط السليم ثم إصدار تعليمات يتم من خلالها إنجاز العمل هو جانب أساسى من مسؤولياتك كرئيس ، وشرط أساسى للحصول على سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .

يتناول الفصل التالى ، الذى يعد امتداداً طبيعياً لهذا الفصل ، تفاصيل عن كيفية إصدار أوامر يمتثل لها الجميع على الفور .

كيف تقهر الخوف وتتحلى بالشجاعة اللازمة للتصرف بحسم؟

لنفترض أنَّ لديك السلطة والقدرة اللازمتين لاتخاذ القرار السليم فى الوقت السليم، وأن بإمكانك وضع خطط وإصدار أوامر ناجحة تعتمد على تلك القرارات، إلا أن تلك المواهب لا تؤدى دورها فى العمل على تحقيق أهدافك فى غياب تلك الصفة الحيوية المسماة *بشجاعة التصرف ، شجاعة الإقدام على الفعل الذى يتطلبه الموقف .*

كيف يمكن اكتساب هذا النوع من الشجاعة ؟ هناك سبيل واحد إلى ذلك

هو : *أقدم على فعل الشيء الذى تخشاه لتكتسب القوة على أدائه* . إن هذا المبدأ هو ، فى رأيى، من أفضل الأفكار التى يقدمها لك هذا الفصل والكتاب بأكمله ، لذا سأقدم لك فيما يلى نماذج عديدة لأشخاص نجحوا فى استغلال هذا المبدأ لاكتساب الشجاعة المطلوبة ، أملاً فى أن تحتذى بهم ، وأنا أضمن لك أنك باتباع هذا المبدأ بالإضافة إلى مبدأ *اعمل كما لو كان الفشل مستحيلاً*، ستندهش من حجم السلطة المطلقة التى تكتسبها فى التعامل مع الآخرين.

إن الأمر ببساطة هو أنك إذا أقدمت على فعل ما تخشاه فستكتسب القوة على أدائه ، أما إذا ترددت فى ذلك فلن تكتسبها مطلقاً . فعلى سبيل المثال : إذا كنت ترغب فى أن تكون رساماً، فلابد لك أن تمسك بالفرشاة وتبدأ المحاولة ، فلن تنجح أحلام اليقظة بأن تصبح رساماً مشهوراً وناجحاً فى تحقيق هدفك .

«إذا كنت ترغب فى أن تكون كاتباً فعليك أن تمسك بالقلم وتشرع فى الكتابة. إذا كنت ترغب فى أن تكون سباحاً ماهراً فعليك أن تلقى بنفسك فى البحر وتبدأ فى العوم وينطبق الكلام نفسه على لعب الجولف والبيسبول والتزحلق على الجليد والعمل فى مجال المبيعات وتعلم العلوم أو الطب أو الموسيقى أو الإدارة ، إلى آخره، ينبغى أن تتخذ الخطوة الأولى بنفسك ، فإن لم تفعل؛ فلن تحصل على القوة اللازمة لإنجاز أى شىء ».

إذا كانت هناك أشياء محددة ترغب فى القيام بها، ولكن لا تملك الشجاعة الكافية لذلك، فادفع بنفسك إلى التجربة حتى تتغلب على الخوف . قد ينطبق ذلك على اتخاذ قرار ما . إن ذلك المبدأ سيأتى عليك بالنفع فى مجالات عديدة عدا اكتساب سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين، رغم أنها الهدف الرئيسى من وراء هذا الكتاب .

عندما تشعر بأنك لم تعد تخشى القيام بالأعمال التى كنت تتردد فى أدائها من قبل فستكون عندئذ قد نجحت فى أن تتحكم فى الخوف . *إن التعريف السليم للشجاعة هو التحكم فى الخوف* ، فهى ليست غياب الخوف ، كما يعتقد الكثيرون ، *ولكن الشجاعة هى التحكم فى الخوف* . يتفق على ذلك جميع المقاتلين ومن ضمنهم الحائزون على وسام الاستحقاق من الكونجرس الأمريكى .

فعلى سبيل المثال : يخشى الجميع التحدث أمام الجمهور للمرة الأولى ، ففى أول مرة وقفت فيها أمام الجمهور شعرت بغصة فى الحلق وكان صوتى مهتزاً ويدى يتصبب منها العرق ، وقلبى يزداد خفقانه .

ولكنى ما لبثت بعد النطق بالجملة الأولى أن شعرت بتحسن فقد كان الخوف يتضاءل كلما تعمقت فى الحديث ، وكنت أسترد الثقة بنفسى ، وهكذا ، بمجرد إقدامى على فعل ما كنت أخشاه شعرت بالقوة على أدائه .

فيما يلى نماذج لشخصيات تغلبت على الخوف باتباع نفس المبدأ : الإقدام على فعل ما يخشونه فيكتسبون بذلك القوة على أدائه .

كيف تغلبت ماجى سميث على خوفها؟ . ماجى سميث ، المؤلفة والمحاضرة المعروفة ، ذكرت أنها كانت تعانى من ارتباك شديد قبل إلقاء كل محاضرة من محاضراتها ، إلا أن شعورها بالارتباك كان يتضاءل كلما استمرت فى الحديث حتى يتم السيطرة عليه تماما ، والسبب فى ذلك هو ببساطة فعل الشىء الذى كانت تخشاه ، بل إنها ألقت فى العام الماضى حوالى ١٥٠ حديثاً ، ولم تتزعج إلا لأن العام لم يكن يزيد عن ٣٦٥ يوماً .

فيما يلى مقتطفات من عدة خطابات أرسلها إلى الكثيرون ممن استمعوا إلى محاضرتى عن هذا الموضوع فقاموا بتطبيقه عملياً ، تكشف تلك الخطابات عن فاعلية فكرة الإقدام على فعل ما تخشى فعله .

كيف نجح أحد مندوبي المبيعات في تطبيق الفكرة؟ . كتب إلى ستيفن دي، مندوب مبيعات من أورلاندو، بولاية فلوريدا يقول : « لقد شعرت عقب سماعي لمحاضرتك عن كيفية التغلب على الخوف من التعامل مع الناس بأنه يمكنني أن أخوض تلك التجربة مع أي شخص ، وبالفعل توجهت بالأمس إلى مكتب عميل شديد الفظاظة كنت أخشى دائماً التعامل معه ولم أنجح في الحصول منه على أمر شراء واحد ، وقبل أن ينطق بـ «لا» ، كما هو معهود ، قمت بنثر العينات على مكتبه ، بينما كنت أخشى من قبل مجرد أن أفتح حقيبتي في مكتبه . لك أن تتخيل كيف كان رد فعله ؟ لقد عقد معي صفقة من أكبر الصفقات التي حصلت عليها في حياتي ، ولكن لماذا فعل هذا ؟ لأنه لمس في تصرفي الإيجابية والثقة البالغة ، وأني لا أخشاه . لقد أدركت الآن ، ما الذي قصدته في حديثك عن كيفية اكتساب سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين .

كيف استخدمت إحدى مندوبات المبيعات ذلك المبدأ بنجاح؟ . كتبت سالي أر، مندوبة مبيعات خجولة من أطلانطا، جورجيا رسالة تقول فيها :

« لقد كان ينتابني خوف شديد من العملاء إلى حد أنني كنت أبدو وكأني أعتذر لهم عن إزعاجهم بعرض خدماتي عليهم ، بل إني كنت مترددة في حضور محاضرتك خوفاً من أن يراني أحد معارفي فيسخر مني ، وبعدها تملكني الفزع من التطبيق العملي لفكرة الإقدام على فعل ما أخشاه لأكتسب القوة على أدائه ولكن لم يكن أمامي سبيل آخر ، لقد أعطاني مدير المبيعات مهلة قدرها ثلاثة أسابيع لكي أرتفع بمعدل مبيعاتي كغيري من زملاء العمل» .

« بمجرد اتباعي توجيهاتك ، شعرت على الفور بقدر أكبر من الثقة عند الحديث مع العملاء . ازدادت ثقتي بنفسي ورباطة جأشي وبدأت في الإجابة عن الأسئلة بثبات . كانت النتيجة أن ارتفعت نسبة مبيعاتي بنحو ٤٠٪ في الشهر

الماضى ، ولم تتردد كلمة واحدة عن فصلى من العمل ، بل إن مدير المبيعات طلب منى أن أفكر بجدية فى تولى إدارة أحد الأقسام !»

بإمكان ربات البيوت الاستفادة من هذا المبدأ أيضاً . كتبت إلىّ إيلين جى ، ربة منزل من ميامى بفلوريدا ، رسالة تقول فيها : « لقد كنت أتردد فى دعوة صديقاتى لتناول القهوة فى منزلى خوفاً من أن أعجز عن تبادل أطراف الحوار معهن ، ولكن بعد أن استمعت إلى الخطبة التى ألقيتّها ليلة الأحد الماضى تشجعت وبادرت اليوم إلى دعوة ست من جاراتى إلى منزلى لتناول القهوة، وقد كانت زيارة ناجحة للغاية ، فلم يكن من الصعب علىّ إثارة موضوعات شيقة للحديث ، أشكرك بشدة على نصائحك »

بل إن الحيوانات والطيور تتبع المبدأ نفسه . إن الإقدام على فعل الشىء الذى تخشى فعله ليس من شأن البشر فقط ، إنه قانون الطبيعة . عندما كنت أنظر إلى الطيور المحلقة فى السماء ، على سبيل المثال : كنت أظن أن الطيران هو عملية تلقائية بالنسبة لها، ولكن هذا ليس صحيحاً ، ففى العام السابق كان «أبو الحناء» يبنى عشاً فى شجرة تقع قرب حجرة مكتبى ، مما أتاح لى فرصة مشاهدة تلك الأسرة الصغيرة عن قرب وهى تنشأ، منذ ظهور البيض فى العش واختراق تلك الرؤوس الصغيرة قشرته طلباً للطعام ، ثم دفع الأم لأطفالها إلى الهواء الطلق فى الوقت المناسب .

كان هناك طائر صغير مذعور من المحاولة ، فلم يحلق فى السماء إلا بعد أقرانه بنحو أسبوع . كان يحملق خارج العش ثم ينكمش داخله فى خوف ، وأخيراً لم تجد الأم بداً من أن تدفعه خارج العش بقوة . وعندها ، أطلق الطائر جناحيه وانطلق إلى السماء فى خوف .

لم يتعلم هذا الطائر كيفية الطيران من أحد ، فهى فطرة غرسها الخالق داخله ، إلا أنه ينبغى أن يحاول الطيران قبل أن يستكمل القدرة على ذلك ، فهذا

هو قانون الطبيعة فى القيام بالأشياء . ينبغى له أن يقدم على فعل ما يخشاه لكى يكتسب القوة على أدائه .

ينطبق قانون الطبيعة على البشر بالمثل ، أقدم على فعل ما تخشاه ، وستكتسب القوة على أدائه ، مبدأ بسيط ولكنه سيفيدك فى مختلف مجالات حياتك، وليس فقط فى اكتساب سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين .

فلنفترض أن لديك كل المؤهلات اللازمة لاتخاذ القرارات الصعبة ، وأنك قد نميت من قدراتك على اتخاذها، بالاعتماد على الذكاء الفطرى ، والمنطق ، والعقلانية ، والحكم السليم ، وأنك قد تعلمت أن تركز على الأمور الأساسية وتحدد درجات الأولويات . افترض أنك قد طورت من قدرتك على التخطيط والنظرة المستقبلية ، وأنك تعرف كيف تعلن عن رأيك دون أن تترك الفرصة لتدخل الظروف، كما أن لديك الشجاعة على التصرف على أساس القرارات التى اتخذتها ، دون أن تشك فى صحتها . فهل هذا يكفى ؟ ربما ، ولكن من واقع خبرتى يواجه الإنسان فى مجالات معينة صعوبة فى اتخاذ القرار ، لذا ، أود أن أحدد لك قليلاً من الخطوط العريضة التى يمكن لك أن تتبعها لتجنب تلك الصعوبات .

ستة خطوط عريضة تساعدك فى اتخاذ القرارات الصعبة

١ - *خَطِّط مسبقًا للطوارىء المحتملة* . ضع فى الاعتبار احتمال وقوع أى حادثة قد تضر بخططك . إن اتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب يعتمد بصورة أساسية على إصدار تقييم ثابت عن الموقف فى كل الأوقات . اتبع المبدأ الذى ذكرته من قبل *ماذا سيحدث إذا* ... لكى تعرف إلى أى مدى يحتمل أن تسوء الأمور . إن المدير أو مسؤول التنفيذ الذى يفشل فى النظرة المستقبلية يفتح الأبواب أمام الفشل .

٢ - *اطلب من موظفيك الرئيسيين النصيحة* . اسأل موظفيك عن آرائهم واقتراحاتهم ونصائحهم قبل اتخاذ القرار الأخير وإصدار أوامرك ، حاول أن تستفيد من خبراتهم ومقترحاتهم .

بعد أن تستمع إلى اقتراحاتهم بالكامل، أنهِ مرحلة المناقشة واتخذ قرارك وأصدر أمرك وتوقع بعد ذلك من موظفيك تأييدهم الكامل لك وإخلاصهم الشديد عند تنفيذ القرار وإطاعة أوامرك .

٣ - حدد *الوقت المناسب للإعلان عن قرارك* . إن التوقيت المناسب للإعلان عن القرار هو أمر بالغ الأهمية . أعط من ترأسهم من المدراء الوقت الكافى لوضع خططهم ، والتوصل إلى قراراتهم وإصدار الأوامر اللازمة لإنجاز العمل الذى تطلبه، لا تتعدَّ إلى اختصاصاتهم بإعلان خططك وأوامرك لمرؤوسيهم ، واترك هذا الأمر لهم فهم أحق به .

٤ - قم *بتشجيع التقييم المستمر للمواقف والتخطيط الدائم* . لا توجد مواقف ثابتة ، فكل شيء عرضة للخطأ ولحدوث خلل ، شجع موظفيك على تقييم المواقف ووضع خطط للإجراءات، الواجب اتخاذها عند حدوث خطأ ما أو وقوع خلل.

٥ - *أطلع من معك على آخر تطورات الموقف* . لا تُضِع مجهودك ووقتك فى إصدار قرارات سليمة فى أوقات مناسبة هباء، بتجاهل إخبار الأشخاص المعنيين عنها ، تأكد من أن الجميع يعرف قراراتك بدقة ويعلم كيفية سير الأمور ، فقد تنتج أخطاء مكلفة بسبب إغفالك أن تخبر شخصاً مهماً بقرارك وخطتك . إن عدم التواصل مع الآخرين بصورة كافية ينتج أخطاء قد تزيد عن تعمد عصيان الأوامر .

٦ - *قيِّم نتائج قراراتك على المدى الطويل* . لا يكفى أن تقدر الآثار الغريبة لقرارك ، ولكن تنبأ بآثاره على المدى الطويل ، تذكر أنه بمجرد إعلانك عن القرار

وبدء رجالك فى تنفيذ خطتك ستتابع المواقف والأحداث ، لا تجعل الحلول التى تتوصل إليها لمشاكل اليوم تثير مشاكل جديدة فى الغد .

خمس نقاط ينبغى تجنبها عند اتخاذ القرار

١ - *الرغبة فى أن تكون دائماً على صواب.* يعجز البعض عن الفصل فى أى شىء ، وإن كان بسيطاً كشراء «بدلة» ، أو فستان ، أو حذاء أو اختيار وجبة الغداء ، وذلك لخوفهم من أن يخطئوا . فى الواقع ، ليس هناك إنسان لا يخطىء ، إلا أن الدأب على التخطيط المسبق لكل مرحلة يضع حداً للتمادى فى الخطأ . عندما تكتشف أنك قد أصدرت قراراً خاطئاً توقف فوراً وابدأ من جديد، فعلى سبيل المثال قال لى قائد شاب لسرية عسكرية :

« لقد واجهت صعوبة شديدة فى إقناع المتدربين بالحضور إلى منطقة التدريب فى الوقت المحدد فى الظهيرة» ، وأضاف « من أجل الإسراع بسير الأمر، أشرت على الرقباء بترك مقاعدهم والاختلاط بالمتدربين، وكان هدفى من ذلك هو تحسين الوضع» .

« إلا أنه كان قراراً خاطئاً ، نتج عنه سوء أحوال بعض الرقباء فقد ساءت روحهم المعنوية وتدهور الوضع ، بدلاً من أن يتحسن ، فوجدت أنه من الحكمة أن أتنازل عن كبريائى وأعترف بأننى قد أخطأت ، وألغى الأمر وأبحث عن وسيلة أخرى لحل المشكلة ».

إن رفض الاعتراف بالخطأ يجعل الأمور تزداد سوءاً ، إن مثل هذا الاعتراف لا يوحى بأن الفرد غبى ، إن الغباء بحق هو أن تصر على رأيك وأنت تدرك فى قرارة نفسك أنه خطأ .

٢ - *الخلط بين الحقائق الحيادية والانطباعات الشخصية* . يجب أن تبنى قراراتك على حقائق ثابتة ، وليس على انطباعك اللحظى نحو شىء ما . إن

عدم الفصل بين الحقائق الحيادية ، والانطباعات الشخصية يسبب لك أنواعاً شتى من المتاعب .

تحدث إلىّ مارجورى سيموندز ، مدير أحد المتاجر المحلية قائلاً : « إن القرارات المتعجلة التى تبنى على العواطف لا تكون على قدر كبير من الحيادية » ، وأضاف : « على قدر اختصاصى ، فليس هناك مجال للحس الفطرى فى عملية الإدارة ، فعلى سبيل المثال : رفض مدير شؤون العاملين لدينا طلب توظيف لشاب نابه يحمل مؤهلاً فى إدارة الأعمال لمجرد أنه يدخن الغليون» .

« لقد اعتقد أنه لابد أن يكون شخصاً شارداً يفتقر إلى النضج والأداء العملى اللازم ، هذا يذكرنى بالمقولة ، التى كان أبى من المؤمنين بها ، بأنه لا يمكن الوثوق فى أى رجل ذى شارب ».

٣ - *الفشل فى الحصول على المعلومات الكافية للتوصل إلى قرار* . إن القرارات التى يتم إصدارها دون الحصول على معلومات كافية تكون غالباً خاطئة. مما لا شك فيه أنه يتعذر أحياناً الحصول على جميع المعلومات المطلوبة ، وفى هذه الحالة اعتمد على خبرتك السابقة وسلامة الحكم على الأمور ، والذكاء الفطرى للتوصل إلى قرار منطقى ، ولكن لا تتكاسل عن جمع المعلومات فى حالة توافرها .

فعلى سبيل المثال : هناك شخص أعرفه ، ولنشر إليه بتوم ، كانت أمامه فرصة للدخول فى صفقة مربحة جداً، ولكنها تنطوى على نوع من المجازفة ، لم تكن إمكاناته تسمح بالخسارة ، ومع ذلك فقد خشى من ضياع الصفقة إن أثار العديد من التساؤلات أو تأخر فى اتخاذ قرار ، فحسم أمره وقال: « سأخوض التجربة» دون وجود ضمانات كافية من المعلومات ، وكانت النتيجة أنه خسر كل شىء ، لماذا ؟ لأنه اندفع إلى عمل ما، دون جمع المعلومات الكافية لإصدار قرار سليم ودقيق بشأنه .

٤ – *القلق مما قد يعتقده أو يقوله الآخرون* . يخشى الكثيرون من البوح بدخائلهم خوفاً من رد فعل الآخرين ، فهم يترددون فى الإعلان عن قراراتهم خوفاً من تعرضهم للنقد وحرصاً على إثارة انطباع جيد لدى الآخرين .

إن اكتساب احترام الآخرين هو بالفطرة أحد رغبات الإنسان الأساسية ، إلا أنه ينبغى أن تكون هناك حدود تذكر دائماً *أنك لست مسؤولاً عما قد يعتقده أو يقوله الآخرون ولكنك مسؤول عن أفعالك وأقوالك فقط.*

٥ – *الخوف من المسؤولية* . لا ينظر البعض إلى القرار على أنه اختيار ، بل إنهم يعتقدون أنه عقبة شديدة ، فهو يثير فيهم شعوراً بالعجز وبعدم القدرة على اتخاذ أى فعل . إن هذا الشعور يرتبط بالخوف من الفشل . العقبة الكبرى فى طريق النجاح بالنسبة لرجل الأعمال كما يؤكد علماء النفس .

إذا لم تقم بفعل إيجابى فلن تتمكن من إنجاز شىء . إن اكتشفت أنك تسير فى الطريق الخاطئ توقف على الفور وابدأ من جديد . كل شىء يمكن التراجع عنه عدا الموت والضرائب . إن القدرة على الاعتراف بالخطأ وتصحيح قرار خاطئ هى إحدى العلامات البارزة لشخصية قيادية تتميز بالحكمة والفلاح .

باختصار ، هناك أساليب خاصة بتنمية القدرة على حسم الأمور :

١ – كن إيجابياً فى جميع تصرفاتك ، لا تعمد إلى التأجيل والمماطلة ، فالنجاح يتطلب مجهوداً أقل من المجهود الضائع عند الفشل .

٢ – اجمع المعلومات اللازمة، ثم حدد رأيك بشكل قاطع وأصدر أمرك مع الإيمان الكامل بأنك على صواب .

٣ – أعد النظر فى قراراتك للتأكد من صحتها ودقة توقيتها .

٤ – قم بتحليل قرارات الآخرين ، وتحديد موقفك منها ، فإن كنت رافضاً لها، حدد أسباب رفضك ومدى وجاهة تلك الأسباب .

٥ – وسِّع من مداركك بدراسة أفعال الآخرين والاستفادة من نجاحهم وأخطائهم .

٦ – كن على استعداد لتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراتك .

٧ – لا تتردد فى فعل ما تخشاه لتكتسب بذلك القدرة على أدائه .

الفصل الحادى عشر ❖ اليوم الحادى عشر

كيف تصدر أوامر
يسارع الجميع بتنفيذها؟

إن إلقاء الأوامر والتوجيهات على الآخرين هو فن راقٍ يتطلب قدراً عالياً من المهارة والخبرة . إن القدرة على إلقاء أوامرك على الآخرين بصورة تحدد وتوجه تصرفاتهم هى مفتاح النجاح فى العمل ، بما أن ذلك لا يتحقق باستخدام القوة فعليك أن تتعلم كيفية تطبيق أساليب قيادية محددة تجلب لك الاحترام والطاعة

قام دزرائيلى ، أحد رجال الدولة المعروفين فى بريطانيا ، بتلخيص كيفية التحكم فى تصرفات الآخرين ، بقوله : « الكلمة تحكم الرجال » ، بالتالى ، إن استطعت أن تطوع الكلمات لخدمة أفكارك ورغباتك فستتمكن من توجيه من حولك لتنفيذ إرادتك وخدمة أغراضك ، وستكون أوامرك مطاعة وموضع التنفيذ الفورى.

المزايا التى ستجنيها:

١ - *سرعة استجابة الأفراد للأوامر الواضحة والمحددة ويسيرة الفهم* . ركز على نقطة واحدة فقط حتى لا تشتت انتباه الآخرين بين تفاصيل لا داعى لها ، لتجنب ما قد ينتج عن هذا من سوء فهم وارتباك .

٢ - *إن معرفة الآخرين بدقة النتائج التى ترغب فى تحقيقها يساعدهم على العمل بصورة أفضل* . أصدر تعليمات واضحة تصيب الهدف وذلك بالتركيز على النتائج لا الأساليب ، لكى يتحقق ذلك اعتمد على الأوامر الخاصة بإنجاز المهام التى تعطى للآخرين صورة عن الشيء المراد إنجازه والوقت المحدد لذلك ، دون أن تفرض عليهم اتباع أسلوب عمل معين ، اترك لهم تحديد « الكيفية » وبهذا ، تفتح تلك الأوامر باب الإبداع أمام الآخرين ليعتمدوا على قوة الخيال وروح المبادرة والعمل على إنجاز المهمة المطلوبة كما يحلو لهم بما ينعكس على أداء العمل بصورة أفضل . إذا كنت تعمل لحسابك الخاص، فالتعديل من الوسائل المتبعة فى العمل يساعد على رفع نسبة أرباحك .

٣ - *تجنب اللامركزية فى العمل والإشراف على سيره بصورة أفضل* . إن معرفة الآخرين بدقة للنتائج التى ترغب فى تحقيقها والمهام الواجب عليهم أداؤها يمكنك من توزيع السلطة والإشراف على سير العمل بصورة أفضل . إذا كنت تدير تجارة أو تمارس صناعة ما ، أو تعمل فى مجال المبيعات أو حتى فى الخدمة العسكرية فستتمكن، بتوضيح واجبات كل شخص، من تحصيل فائدتين ملموستين هما توزيع الاختصاصات والإشراف بصورة أفضل على سير العمل .

٤ - *تجنب الأخطاء وإضاعة الوقت وإثارة الارتباك وتكرار الجهد* . إن إصدار أوامر سهلة الفهم تتميز بالوضوح والدقة والبساطة يجعل الآخرين يستوعبون العمل المطلوب إنجازه ويؤدونه بنجاح كما هو محدد من أول مرة ، وبذلك تتجنب إضاعة الوقت، الذى ينتج عن رجوعهم إليك لأكثر من مرة، لاستيضاح نقاط سبق وأن ذكرتها . كثيراً ما يفشل الآخرون فى إنجاز العمل بدقة، لعدم فهمهم لما تريده بوضوح . *ينبغى أن تلتزم بالبساطة إذا* كنت ترغب *فى أن تكون مطاع الأمر* . هذه قاعدة راسخة وسريعة ينبغى عليك أن تلتزم بها .

٥ - *الخطط والأوامر المبسطة هما حجر الزاوية للنجاح* . يحقق الفريق الرياضى بإحدى جامعات الغرب الأوسط الفوز فى جميع مبارياته منذ سنين طويلة وحتى الآن ، وقد اعترف لى مدرب الفريق أنه يعتمد على سلسلة من التمرينات البسيطة ، يعرف كل لاعب فيها الدور الذى يؤديه الآخر فى كل تمرين ، وقال : «إن التمارين البسيطة التى يتم أداؤها بدقة وسرعة لها أثر أكثر فى إتقان اللعب وتسديد الأهداف المطلوبة أكثر من التمارين المعقدة كثيرة التفاصيل ».

يعتمد الجيش على نفس المبدأ ، فالبساطة هى أسلوب عام في الحرب . إن أفضل الخطط هى التى يُتجنب التعقيد فى وضعها وعرضها وتنفيذها ؛ حيث يتسنى للجميع فهم تلك الخطط ، كما أن الخطط المبسطة تقلل من احتمالات الخطأ ، وتكون سريعة التنفيذ .

وفى مجال الأعمال ، تتحقق أعلى الأرباح للشركات التى تعتمد فى عملها على مفاهيم استراتيجية سهلة وخطط وبرامج تنفيذية واضحة ، وتحديد دقيق لمسؤوليات اتخاذ القرار ، وإجراءات إدارية مبسطة غير روتينية ، واتصالات مباشرة مبسطة . إن جميع الأمور المتعلقة بالعمل ينبغي أن تتميز دائماً بالبساطة قدر الإمكان ، حتى يكون العمل ناجحاً .

والآن ، بعد أن تعرفت على الفوائد العظيمة للالتزام بالبساطة فى إصدار الأوامر ، إليك بعض البنود التى تساعدك على تحصيل تلك الفوائد:

البند الأول : تأكد أن الموقف يتطلب بالفعل إصدار أمر

إن أول متطلب لإصدار الأوامر هو *التأكد من أن الموقف يتطلب بالفعل إصدار أوامر* . تكتسب بعض التفاصيل الإدارية فى العمل صفة روتينية بصورة تجعلها شيئاً مسلماً به، لا يحتاج إلى إصدار أمر بتنفيذه، فعلى سبيل المثال ، ليست هناك حاجة إلى إصدار أمر لموظفيك فى نهاية اليوم بالعودة إليه فى الصباح التالى .

فى أغلب الأحيان ، يتم التعامل مع تفاصيل أى عمل أو شركة كأنها إجراء تنفيذى ثابت ومقبول ، سواء كان مكتوباً أو غير مكتوب ، دون إصدار أمر بذلك ، إلا فى حالة حدوث تغير ما فى الإجراء أو التوقيت .

فعلى سبيل المثال ، إذا أعطيت سكرتيرتك تعليمات بإحضار البريد إلى مكتبك كل صباح بمجرد وصوله ، فليس هناك حاجة لتكرار تلك التعليمات كل يوم ، إلا فى حالة تغيير السكرتيرة كل يوم ! إذا تركت تعليمات للمشرف على دورية العمل الليلية بكتابة تقرير يومى عن الإنتاج، وتركه على مكتبك كل صباح ، فيكفى أن تصدر تعليماتك لمرة واحدة .

يعتقد البعض خطأ بوجوب إصدار الأوامر لمجرد إثبات رئاسته للعمل. إذا كنت المدير الفعلى، فتلك حقيقة معروفة للجميع ولا تحتاج إلى إثباتها بإصدار الأوامر .

هناك مشهد ثابت يتكرر عند تولى رئيس أو مشرف المسئولية للمرة الأولى ، هو تحوله إلى « الحب الجنونى للسلطة » ، حيث يندفع فى إصدار أوامر متتابعة ليستمتع بما له من نفوذ على الآخرين . ينطبق هذا على الشباب العاملين فى الجيش برتبة ملازم ثان وعريف ، وينتقل هذا المشهد إلى مجال الأعمال والتجارة. فعلى سبيل المثال.

صاح المدير الشاب ذات مرة « اللعنة ، إن هذا أمر » ، « لا تناقشنى ، إن مواعيد العمل الرسمية لم تنته بعد ، اجعلهم جميعاً يقفون على أقدامهم ، إنه أمر»

وقفت إلى جوار ذلك المدير الشاب ، بارى. ف ، أتابع تغيير نوبات العمل فى قسمه . كانت الساعة تقترب من السابعة صباحاً ، الميعاد الرسمى للانصراف.

ولكن ما هو السبب فى تواجدى هناك ؟ ذهبت إلى هناك بصفتى مستشاراً إدارياً ، بناء على دعوة مجموعة العمل . فقد كانت الأحوال سيئة بسبب انخفاض

الروح المعنوية للعاملين، والتى عبروا عنها بالأعمال التخريبية التى نتج عنها تحطيم بعض المعدات باهظة الثمن وانخفاض معدلات الإنتاج، بصورة تسببت فى خسارة الشركة لعملاء مهمين، لعجزها عن تنفيذ الطلبيات فى الميعاد المحدد . تبعاً لذلك ، مارس الجميع ضغوطاً شديدة لإصلاح الأوضاع ، بداية من رئيس الشركة ، مروراً بمدير المصنع ، إلى آخر مشرف . وقد كان دورى هو مساعدتهم فى اكتشاف المشكلة والتوصل إلى حلها .

عندما حان ميعاد دورية العمل ، وقف العمال أمام الماكينات فى انتظار تقرير إنتاج لهذا اليوم ، ثم إشارة المشرف للبدء فى العمل ، لقد كانت آخر دوريات اليوم وكانت مرهقة حقاً ، فقد بدأت منذ الحادية عشرة مساء فى الليلة السابقة . والآن ، بعد أن انتهت الدورية ، ألقى العمال بأنفسهم على المقاعد ، وهم يميلون على الأسوار الحديدية المحيطة بالماكينات الثقيلة أو يجلسون على أكوام الكوامح المطاطية فى انتظار انطلاق الجرس معلناً حلول السابعة .

صاح المدير الشاب منادياً المشرف : « اجعل هؤلاء الكسالى يقفون على أقدامهم » ، وأضاف متحدثاً بحدة : « أنت تعلم أنى لا أسمح لأحد من العمال بالجلوس أثناء العمل ، إنى أدير مصنعاً وليس استراحة».

احتج مشرف الدورية قائلاً : « ولكن ياييرى لقد انتهى رجالى من العمل » ، وأضاف : « أنت تعلم أن تغيير دوريات العمل يتم فى عشر دقائق ، والعمال الآن مرهقون ويجلسون فى انتظار قرع الجرس لتسجيل أسمائهم ثم الانصراف ، إنهم لا يعملون الآن».

« لا تناقشنى ، ولا تنسَ أنى الرئيس هنا، هنا مواعيد العمل الرسمية لم تنته بعد ، اجعلهم يستأنفوا العمل ، إن هذا أمر» .

لا شك أنكم جميعاً تعرفون الاقتراحات التى عرضتها على مدير المصنع فى تقريرى .

فيما يلى عدة نقاط يمكن من خلالها أن تحدد إذا كان هناك داعٍ لإصدار أمر أم لا . هناك أربعة مواقف فقط يلزم فيها إصدار أوامر :

١ - عند البدء فى عمل ما .

٢ - عند تصحيح خطأ أو حل مشكلة ما .

٣ - عند الرغبة فى الإسراع من معدلات العمل أو الخفض منها .

٤ - عند إيقاف العمل.

وهكذا ، لا تصدر الأوامر إذا لم يكن هناك داعٍ لذلك ، وإلا كان هذا تصرفًا أحمق . وبالمثل ، لا تتردد فى إصدار أوامرك عندما يلزم ذلك . إذا كانت وظيفتك هى توجيه الأوامر للآخرين فلا تتردد فى ذلك خوفاً من أن تجرح شعور من أمامك بتوجيهه إلى ما ينبغى عليه فعله .

البند الثانى : اعرف ما الذى تريد تنفيذه قبل أن تصدر الأمر

المتطلب الثانى لإصدار أوامر واجبة التنفيذ هو أن *تعرف بدقة الأمور التى تريد إنجازها قبل أن تصدر الأمر* . إن معرفة النتائج التى تهدف إلى تحقيقها بدقة قبل أن تخبر الآخرين عن المهام الخاصة بهم هو أمر بالغ الأهمية . إن إصدار عدد مبالغ فيه من الأوامر يبدو كزهرة متشعبة ، أو لبلاب متسلق ، أو الأعشاب السرطانية التى تنمو فى حديقة منزلى .

إن الأوامر الغامضة والشاذة وغير الكاملة لها نفس النتيجة، إذا لم تكن على يقين مما تريد تنفيذه ، فكيف لغيرك أن يتوفر له هذا ؟كما أن هذه هى إشارة واضحة إلى أنك غير مستعد بعد لإصدار الأوامر.

فيما يلى سبعة خطوط عريضة يمكن لك باتباعها أن تحدد المهام المطلوب إنجازها قبل إصدار أى أمر :

١ – *ما* هى المهمة المطلوب إنجازها ؟

٢ – *لماذا* يعد إنجاز تلك المهمة أمراً ضرورياً؟

٣ – متى ينبغى أن ننتهى من العمل ؟

٤ – *ما* هو المكان المناسب لإنجازه ؟

٥ – *من* هو أنسب شخص للقيام به؟

٦ – كــــيــف سيتم إنجاز العمل ؟ الأدوات ، المعدات ، الأيدى العاملة والتسهيلات المطلوبة؟

٧ – كم سيتكلف أداء هذا العمل ؟

إن اتباع تلك النقاط السبع يجبرك على الإجابة عن الأسئلة *بما ولماذا* ومتى *وأين ومن* وكيف وكم سيتكلف ؟ إلى جانب التحسين من قدرتك على إصدار الأوامر وتنمية المواهب اللازمة للتأكد من أن العمل قد تم استيعابه والإشراف عليه وإنجازه .

ضع فى اعتبارك التركيز على الناتج، وليس الأساليب، وذلك لتكون متيقناً من المهام التى تريد إنجازها قبل إصدار الأمر ، بمجرد تحديد النتائج المطلوبة أخبر موظفيك عنها . وهكذا ، لن تواجه أى مشكلة فى أداء العمل ، وستكتسب بذلك سلطة مطلقة فى التعامل مع موظفيك دون أن تسعى لذلك .

البند الثالث : اكشف لمن أمامك عن الفوائد التى ستعود عليه بتنفيذ أوامرك

المتطلب الثالث لإصدار أوامر واجبة التنفيذ هو *الكشف لمن أمامك عن الفوائد التى ستعود عليه* بتنفيذ *أوامرك*. لذلك، قبل أن تصدر أوامرك لشخص ما ، فكر فى الأمر بصورة شاملة . تخيل أنك تبادلت الأدوار مع هذا الشخص حتى ترى الأمور من وجهة نظره ، وسيساعدك ذلك على أن توضح له بدقة المكاسب التى سينالها

عند تنفيذ أوامرك بصورة حرفية. عليك أن تقدم له الحافز الكافى لتنفيذ توجيهاتك . فيما يلى بعض الأمثلة على ذلك :

١ - إذا انتهيت من هذا العمل فى الثانية؛ فتستطيع الانصراف قبل موعدك بساعتين مدفوعتى الأجر .

٢ - إذا نفذت العمل بتلك الطريقة؛ فسيزيد إنتاجك وبالتالى سيزيد دخلك .

٣ - هناك مثال لمطرب شهير ونجم تليفزيونى غربى سأطلق عليه اسم «سام» للتوضيح . قبل أن ينال شهرته الحالية كان سام يعزف على الجيتار فى فرقة صغيرة بملهى فى كاليفورنيا ، استدعاه صاحب الملهى ذات ليلة وقال له : «سام ، أريدك أن تغنى ، فنحن بحاجة إلى مزيد من الأصوات، وعلى الفور قال سام : «ولكنى أتقاضى راتبى عن العزف على الجيتار فقط ، فما الفائدة التى ستعود علىّ من الغناء ؟» فأجاب رئيسه بثبات : « ستحتفظ بوظيفتك !» هل تعلم ماذا فعل سام، لقد امتثل للأمر بالطبع . إن الاحتفاظ بالوظيفة هو واحد من أفضل الوسائل التحفيزية التى تستطيع الاعتماد عليها أحياناً .

بغض النظر عن نوع الأمر ، يرغب المخاطب دائماً فى معرفة النفع الذى سيعود عليه عند تنفيذ الأمر ، فأخبره بذلك . ينطبق هذا على توجيه شخص إلى تصحيح خطأ ما .

اكشف للطرف الآخر عما سيعود عليه من إشباع متطلباته الأساسية ورغباته بتنفيذ أوامرك.

ثلاثة أساليب لتحفيز الآخرين على تنفيذ أوامرك

عندما تكون أنت الرئيس الذى يصدر الأوامر ، يضطر الموظف أن ينفذها بصورة حرفية للحفاظ على وظيفته ، إلا أنه يكون مضطراً لهذا إذا لم تكشف له عن المزايا التى ستعود عليه بتنفيذ أوامرك.

إذا كنت ترغب فى تحقيق أفضل النتائج ، وليس أقلها ، اتبع تلك الأساليب الثلاثة البسيطة ، فهى كفيلة بأن تجعل من الموظف العادى موظفاً ممتازاً .

١ – *اتبع أسلوب الثناء والاعتراف بجدارة الآخرين والتأكيد على ذلك* .
إذا كنت ترغب فى توجيه موظفك إلى إطاعة أوامرك بأسلوب غير مباشر ، فامدح عمله، أخبره أنه يقوم بعمل هائل وأنك تحتاج إلى عونه ولا تستطيع الاستغناء عن خدماته ، وأنك سعيد بأنه يعمل لديك .

تؤيد كارولين تيرنر ، سيدة أعمال ناجحة للغاية بولاية فلوريدا تلك الفكرة فتقول : « إن الثناء هو أسرع وأكثر الوسائل المتبعة لجعل الفرد يشعر بأهميته» وتضيف قائلة : « كما أنه أرخص الوسائل لذلك ، فإن الإشادة بعمل شخص ما لا يكلفك شيئاً . إن الثناء هو إحدى أدوات التحفيز المفضلة لدىَّ ، فلقد استخدمته لسنوات طويلة، وكان له آثار رائعة».

إن الرغبة الأولى للعمال فى المصنع الالكترونى الذى سبق الحديث عنه ، كانت هى الاعتراف بجهودهم وكفاءتهم فى العمل. إذا كان للثناء فعل السحر فى إدارة المصنع ، وفى تعاملات كارولين تيرنر ، فسيكون له نفس الأثر فى تعاملاتك أنت .

أشبع حاجة موظفك من الثناء واستشعار الأهمية والجدارة، وسوف ينفذ أوامرك على الفور .

٢ – *اجعل وظيفته ممتعة وذات قيمة* . أخبر موظفك بأهمية وظيفته وكيفية إسهامها فى نجاح مجموعة العمل بالكامل، فذلك يرضى غروره وتحقيق رغبته الرئيسية فى أن يكون ذا مكانة . *كل فرد يرغب فى أن يكون ذا مكانة يوماً ما* .
عندما يدرك الشخص الغرض من وراء مهمته والدور الحيوى الذى يلعبه فى نظام

أشمل، سيزداد اهتمامه بعمله وهذا لأنك بذلك تساعده على أن يكون ذا مكانة، بأن تجعل الدور الذى يقوم به مهماً .

٣ - *اجعله يشعر بالأمن* . يقول فريد ينج ، مشرف إنتاج بشركة إطارات ومطاطات : «إذا كنت معتاداً على تهديد موظفك وإثارة خوفه من فقد وظيفته أو تدنى مركزه الوظيفى، أو حرمانه من امتياز ما أو معاقبته بأية صورة، فلن تحصل منه فى العمل على أفضل مواهبه ، لا تتوقع أن تحقق أفضل النتائج بالاعتماد على التخويف والتهديد . *الخوف يؤدى دائماً إلى الكراهية* . عندما يخشاك شخص فإنه سيكرهك فيما بعد ، وعندما يكرهك فلن يطيع أوامرك بمحض إرادته».

جرب أن تتبع الأساليب الثلاثة السابقة لبضعة أسابيع ، استبدل النقد بالثناء، أخبر الآخرين عن أهمية الأدوار التى يقومون بها ، اجعلهم يشعروا بأنهم ذوو مكانة ، احصل على ما تريده منهم بتوفير مناخ من الأمن بدلاً من الخوف والإلقاء بالتهديدات ، ستحصل بذلك على نتائج تفوق أفضل توقعاتك ، وستندهش من حجم التعاون والدعم الذى يظهره موظفوك ، بل وستحصل بذلك أيضا على سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين ، كل ذلك يتحقق باتباع تلك الأساليب البسيطة وقوية التأثير .

كيف لك أن تعرف إذا كان الآخرون قد استوعبوا أوامرك أم لا ؟

هناك أكثر من وسيلة للتأكد من استيعاب الآخرين لأوامرك . يمكنك أن تطلب منهم تكرارها ، أو طرح أسئلة فى حالة عدم فهمهم لها . يمكنك أن تلقى إليهم أسئلة لترى إذا كانوا قد استوعبوها بالفعل . دعنى أناقش كل نقطة من تلك النقاط على حدة .

١ – *إعادة الأوامر على مسامعك* . لا أرى من بديل لتلك القاعدة ، فمجرد مخالفتها للمرة الأولى ينتج عنه اضطراب الأمور ، إذا لم يعِ الآخرون تعليماتك فذلك يشير إلى أنك لن تحصل على النتائج المرجوة .

لذا ، احرص على اتباع تلك القاعدة الصلبة ، سريعة التأثير ، ولكن اعلم أن أى شخص قد ينزعج عندما تطلب منه تكرار الأمر ، لأنه يرى فى ذلك إهانة لذكائه. هناك وسيلة سهلة للتغلب على هذا ، تتمثل فى القول التالى :

« بوب ، هل تمانع فى إعادة ما ذكرته ؟ إنى أريد فقط أن أراجع نفسى لكى أتأكد من أنى لم أغفل ذكر شىء ولم أعطك معلومة خاطئة » بهذا القول تقضى على تبرمه .

٢ – *اجعلهم يطرحوا عليك أسئلتهم إذا لم يستوعبوا الأمر* . يطلب الموظف عادة توضيح الأمر الذى تقصده إذا لم يتوصل إليه ، ولكن إذا كنت تعطى تعليمات لمجموعة ولم يلق أى منهم بسؤال ، فلا تعتقد أن الأمر واضح فى أذهانهم، ففى أحيان كثيرة ، يدور فى عقل المرء تساؤل، ولكنه لا يطرحه خوفاً من أن يظهر بمظهر الجاهل أمام أقرانه ، إذا واجهت موقفاً كهذا فانتقل إلى الأسلوب التالى .

٣ – *اطرح أسئلة بنفسك للتأكد من فهم الآخرين لأوامرك* . فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتساءل « مارلين ، ما هى خطتك للتعامل مع تلك المشكلة ؟ ما هى أفكارك لعلاج تلك المشكلة يا ديك ؟»

أو أن تتبع منهجاً كالتالى :

* « هل تعرف لماذا يأتى هذا الجزء فى النهاية؟»

* « هل تدرى لماذا تأتى تلك الحلقة الصغيرة فى البداية ؟»

* « هل تعلم لماذا ينبغى أن تستقر درجة الحرارة عند ٦٨ درجة»

كيف تستخدم الأوامر الخاصة بإتمام المهام لدفع الآخرين إلى تحقيق أفضل النتائج؟

إذا كنت ترغب فى أن تحصل على أفضل النتائج من موظفك ، إذا كنت ترغب فى أن يؤدى عمله على الوجه الأكمل، فأخبره عما تريد إنجازه والمدة المطلوبة لذلك ، ولكن لا تخبره عن الوسيلة ، اترك له حرية اختيارها . *هذا هو المقصود بالأوامر الخاصة بإتمام المهام* .

إن تلك الأوامر تثير فى الموظف إحساساً بالمسؤولية ، وتجعله يشعر بأنه عضو فعال فى فريق العمل ، كما أنها لا تعطى فرصة للتكاسل .

يقول ألبرت سيمونز ، باحث بمعهد التكنولوجيا بفلوريدا : « إن اتباع الأوامر الخاصة بإتمام المهام سيعود عليك بكل أشكال النفع » ، ويضيف « يتحقق هذا بصورة واضحة فى مجال البحث والتنمية. يجب أن يستغل العاملون قدراتهم الخيالية والإبداعية فى التوصل إلى أفكار جديدة عن كيفية إنجاز المهمة . إن استخدام الأوامر الخاصة بإتمام المهام يفتح الباب أمام الآخرين للاستغلال الأمثل لقدراتهم ».

كما يرى ألبرت ، يتم من خلال الأوامر الخاصة بإصدار المهام الاستفادة من سعة معرفة موظفيك الأكفاء . أما إذا لم تحفز تلك الأوامر رجالك على إنجاز مهامهم بشكل أفضل ، فهم قد لا يستحقون فى تلك الحالة الرواتب التى يتقاضونها .

تعد الأوامر الخاصة بإصدار المهام واحدة من أكثر الطرق فاعلية للاستغناء عن الموظفين الذين تنقصهم الكفاءة وفاعلية الأداء قبل أن يتحولوا إلى عبء على إدارتك . الشخص الذى يعجز عن التعامل مع تلك الأوامر ينبغى أن يستبدل بآخر له القدرة على ذلك .

بإمكانك أن تحصل على سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين باستخدام تلك الأوامر ، والتى لها فاعليتها داخل المنزل أيضاً ، بدلا من أن تحدد لأطفالك الواجب عليهم أداؤه ، استخدم ذلك الأسلوب. أخبرهم بما تريد والوقت المحدد لتحقيقه ثم اترك لهم اختيار الوسيلة إلى ذلك ، وبهذا سترفع من إحساسهم بالمسؤولية وستزيد من قدراتهم الإبداعية وستعلمهم كيفية الاعتماد على أنفسهم .

كيف تخفى الأوامر فى صورة مقترحات أو مطالب ؟

إذا كان لموظفيك أى قدرة على اتخاذ قرارات، فإن استبدال الأوامر المباشرة بالمقترحات والطلبات يجعلك تحصل منهم على نتائج أفضل. إن الأفراد لاتستجيب للأوامر المباشرة إلا فى الخدمة العسكرية ، إلا أن هذه أيضاً ليست قاعدة عامة ، كما يؤكد روبرت وليامز وهو كولونيل بالجيش متقاعد ويسكن بجوارى.

يقول وليامز : « لقد خدمت فى الجيش لفترة تزيد عن خمسة وعشرين عاما، ولا أذكر أنى أعطيت سوى أوامر معدودة بصورة مباشرة خلال تلك المدة الطويلة » وأضاف : « وأغلب تلك الأوامر كانت موجهة إلى سائق الجيب مثل ، توقف هنا من فضلك ، اتجه يساراً ، اتجه يميناً » .

وعلى الرغم من ذلك ، فإنى أحصل دائماً على نتائج جيدة عندما أطلب من أحد الضباط أداء مهمة ما أو أقترح عليه أسلوباً معيناً فى أدائها ، وكما تعلم ،ليس هناك قانون يمنع الكولونيل من التساؤل بود « لماذا لا تحاول أداءها بهذا الشكل ؟ ما الذى تراه أيها الرقيب ؟ هل تمانع فى ... ، أود لو أنك .. ، إنى أرغب ».

« أؤكد لك أن إخفاء الأوامر فى صورة مقترحات أو طلبات له أثر أفضل من أن تصيح فيمن حولك « افعل هذا ، أو افعل ذلك» عندما تصيح فى وجه شخص فإنك تدعوه بذلك إلى الصياح فى وجهك بالمثل ».

ابدأ باتباع ذلك الأسلوب فى المنزل مع أطفالك وزوجتك أو زوجك بهدف تطبيقه عملياً للحصول على سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين ، ثم تعامل به مع جيرانك وستصبح فى وقت قصير محترفاً فى اتباع هذا الأسلوب مع الجميع .

لماذا يجب عليك دائماً أن تتبع القنوات الرسمية للسلطة؟

هناك دائماً ما يعرف بـ «تدرج الأوامر» ، كما يقولون فى الجيش ، أو خط انحدارى للسلطة الرسمية ، كما يطلق عليه فى *الشركات والمؤسسات* ، بغض النظر عن التسمية وعن حجم المجموعة ، يتم من خلال تلك القنوات توجيه الأوامر والتعليمات والمقترحات . إذا لم يكن للمجموعة ذلك الخط المنحدر للسلطة فهذا يعنى أنها ليست منظمة ، ولكنها تجمُّع من البشر ، وإن كان عنوانها يشير إلى غير ذلك .

لابد أن تصدر أوامرك من خلال قنوات السلطة تلك ، إذا تعديت على سلطة المشرفين التالين لك فى الهيكل الوظيفى، فأنت بذلك تبدد سلطتهم فى أعين مرؤوسيهم ، وقد يصبحون ، كرد فعل لذلك ، قادة متمردين لمجوعات منشقة ، بل قد يعملون على تدميرك فى محاولة لاسترداد مكانتهم المفقودة .

إن تخطى المشرف الذى يليك مباشرة لا يعد فقط انتهاكاً لأسلوب الإدارة الجيد ، ولكنه يثير الارتباك بين الموظفين ، خاصة إذا كان الأمر الذى تصدره له يختلف عن الأمر الصادر من رئيسه المباشر . لقد قال المسيح من ألفى عام : « لا يستطيع الإنسان أن يخدم سيدين » ، وتسرى مقولته تلك حتى الآن .

قائمة ذات سبع نقاط تجعلك تتأكد من تنفيذ أوامرك بدقة

يتركز خطأ الكثيرين عند إصدار الأوامر فى عدم الإشراف على تنفيذها .
فيما يلى مثال على ذلك :

افترض أنك أصدرت أمراً فهمه الجميع ، فتبتسم لذلك وتشعر بالسعادة وبأنك أديت عملاً جيداً ، فتعود إلى مكتبك وتتناول فنجاناً من القهوة وأنت تقرأ صحيفة الصباح ، فالأمور كلها على ما يرام .

فى نفس الوقت ، تسير الأمور بانسيابية ، فأوامرك يتم تنفيذها بدقة وبسرعة. قد تسترخى وتذهب للصيد أو تلعب الجولف . هل هذا تصرف صحيح ؟ الإجابة هى لا ، لماذا ؟ *لأن الأمر الذى لا يتم مراقبة تنفيذه ليس أمراً على الإطلاق،* ولكنه تفكير إرادىّ.

ينبغى عليك أن تتابع العمل بنفسك من أجل التأكد من إنجازه وتنفيذ أوامرك. *إن الموظف يحسن فقط أداء الأعمال التى يتولى رئيسه الإشراف عليها ،* أو بأسلوب آخر العمل الذى لا يتم الإشراف عليه يظل دائماً مهملاً !»

إن الإشراف على عمل الآخرين دون إثارة حنقهم هو نوع من الفن ، فالمبالغة فى عملية الإشراف تحطم الفرد ، كما أن التقصير فيها لا يقل سوءًا عن المبالغة. هناك وسيلة جيدة لمراقبة سير العمل دون إثارة حنق الآخرين ، وهى أن تتجول فى منطقة العمل مع الالتزام بالحكمة . إن مجرد تواجدك هناك له أثر قوى على انتظام الموظفين فى أعمالهم .

إن رؤية الآخرين ورؤيتهم لك أسلوب معروف فى عملية الإشراف ، وهو أسلوب صحيح وله فاعليته ، لذا ، اعتمد على ذلك الأسلوب للتحقق من تنفيذ أوامرك بصورة صحيحة .

يمكنك الاستفادة من القائمة التالية فى الإشراف ومراقبة تنفيذ الموظفين لأوامرك :

١ - *خصص وقتاً محدداً للإشراف اليومى* . تابع فى كل يوم بعض مراحل العمل . ولكن لا تشرف على نفس المرحلة كل يوم ، ولا تلتزم بأسلوب ثابت فى

ذلك. قم بعمليات الإشراف فى الصباح أحياناً، وفى الظهيرة فى أحيان أخرى . إذا كان العمل يتم على فترتين أو ثلاث ، فخصص وقتاً للإشراف على الفترات الليلية . باختصار ، لا تجعل أحداً يشعر بأنه بعيد عن عين مراقبتك .

إن فترة الصباح فى أيام الإجازات والظهيرة فى أيام الجمع على وجه الخصوص هى أوقات الأسبوع الحرجة ؛ حيث تنخفض فيها معدلات العمل وكفاءة الموظفين . رغم ذلك ، فقد تم تصنيع سيارتىّ السابقتين فى أوقات الركود تلك . كثف الإشراف على العمل فى تلك الأوقات .

٢ - *راجع نقاط الإشراف قبل البدء فيه* . افحص وراجع نقاط الإشراف قبل البدء فى العملية نفسها ، فبذلك لن يبدو عليك الجهل ببعض الأمور ، وإن تكون موضع سخرية الموظفين ، بل على العكس ستبدو فى أعينهم كخبير ، وإن لم تكن كذلك أنصحك بأن تشرف يومياً على ما لا يقل عن ثلاث نقاط ، وما لا يزيد عن ثمانى نقاط، دون تكرار الإشراف على نقطة واحدة لأكثر من يوم وستتمكن بذلك من سرعة الإشراف على العمل بأكمله ..

٣ - *اقتصر فقط على النقاط المحددة* . اقتصر فى الإشراف على النقاط المحددة ، لا تلتفت إلى غيرها ، ولا تحاول أن تكون خبيراً فى كل شىء فى يوم واحد ، فلن يكون بوسعك هذا . التزم بالنظام الذى حددته لنفسك ولا تجعل شيئا يصرفك عنه ، وستتمكن بذلك من إنجاز كل شىء فى وقت جيد .

٤ - *ركز على النقاط المحددة للإشراف* . ركز انتباهك على النقاط التى تحددها للإشراف عليها ، لا على النقاط التى يحاول مرؤوسوك التأكيد عليها ، احذر من أن تفقد زمام الأمر حتى لا تتحول المسألة إلى لعبة القط والفأر و دائماً تذكر أنك أنت المشرف وأن الآخرين هم الخاضعون للإشراف .

٥ - *لا تلتزم بتدرج السلطة* . تلك ضرورة ملحة ، ليس لها استثناءات ، فلن يأتى أى أسلوب آخر فى الإشراف بنتائج مرضية . لا تستفسر من المدراء التابعين لك عن كيفية الأداء وطبيعة سير الأمور ، فلن تحصل بذلك إلا على إجابات تقليدية . اذهب بنفسك إلى موقع العمل لترى الوضع بنفسك. من دواعى اللياقة أن تصطحب معك مدير الإدارة أو القسم الذى تنوى الإشراف عليه ، ولكن لا تطرح أسئلتك عليه ، ألقها على العاملين ، فتلك هى الوسيلة الوحيدة للحصول على إجابات مباشرة .

٦ - *ألقِ السؤال تلو السؤال* . تذكر أن الهدف من متابعة العمل على أرض الواقع هو الحصول على معلومات ، وليس إعطاءها . لذا ، ألقِ بأسئلتك وأنصت جيداً إلى إجاباتها ، واستمع إلى اقتراحات موظفيك لتحسين أدائهم فى العمل ، فهم لن يترددوا فى إخبارك بها إذا أعطيتهم الفرصة لذلك . إن أغلب الأشخاص يرغبون فى بذل أقصى جهدهم فى العمل.

٧ - *انظر فيما تكتشفه من أخطاء* . يفقد الإشراف قيمته إذا لم يتم إنجاز الإجراء اللازم لتصحيح الأخطاء التى تكتشفها من خلاله ؛ لذا ، تابع العمل ، أشرف عليه ثانية ، راقب سيره وتأكد من تنفيذ الأوامر الصادرة لتصحيح الأخطاء، تذكر أن إصدار أمر لا يعقبه إشراف على تنفيذه هو بمثابة عدم إصدار أى أمر على الإطلاق .

الفوائد الأربع لمتابعة الإشراف على العمل:

١ - *يتيح لك الإشراف على العمل الاتصال المباشر بموظفيك*. من المهم أن يراك مرؤوسوك ، وإلا أثرت شعوراً بعدم اكتراثك بهم فى نفوس أفضل العاملين لديك ، اترك مقعدك الوثير ، اخرج من مكتبك واختلط بالعاملين ، لا تعزل نفسك عنهم ، فأنت بأفعالك تحدد البنية العقلية لمؤسستك بالكامل . كن ودوداً ويسر

أساليب الاتصال بينك وبين العاملين ، إذا كنت ترغب في الحصول على سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين .

٢ – *تابع الإشراف لتجعل مرؤوسيك على علم تام بالأمور وأحدث تطوراتها* . يمكن أن تجعل مراقبتك للعمل تبدو وكأنها فى صالح العاملين فى المقام الأول، وذلك إذا اتبعت أسلوباً جيداً فى إجرائها ، أخبرهم أنك ترغب فى أن يحيطوا علماً بمجريات الأمور ، خاصة تلك التى تؤثر على رواتبهم ، وأرباحهم الإضافية ، ومصالحهم ، تحدث عن ملاحظاتك من خلال الإشراف وكأنها شيء ثانوى وذلك بأن تقول : « بالمناسبة يا چون لقد لاحظت أسلوبك فى أداء هذا العمل. هل تعتقد أنه الأسلوب الأمثل للاتباع ؟ فإذا كانت الإجابة بـ « نعم » فتساءل لماذا ؟ أما إذا كانت بـ «لا» فتساءل ولِمَ لا ؟

٣ – *استغل إشرافك على العمل فى تحسين العلاقة الإنسانية* . لا تشرف على الماكينات ، ولكن قم بالإشراف على البشر الذين يتولون إدارتها . إن الفنيين فقط هم الذين يتعاملون مع الماكينات ، أما المدراء والمسؤولون التنفيذيون فإنهم يتعاملون مع البشر ، وأنت مسؤول تنفيذى ، ولست فنياً ، لذا أظهر اهتماماً بالعنصر البشرى عند مراقبتك لخط سير العمل ، واجعله بمثابة زيارة شخصية للعاملين . تذكر أسماءهم وخاطبهم بها. حاول أن تعرف كل شيء عنهم : هواياتهم ، واهتماماتهم خارج نطاق العمل إلى آخره . اسألهم عن أحوال زوجاتهم أو أزواجهم وأطفالهم. عندما تظهر اهتماماً صادقاً بالعاملين لديك وبمصالحهم فسترفع بذلك من روحهم المعنوية وتحصل على سلطة مطلقة فى التعامل معهم.

٤ – *للإشراف دور فى تحسين أداء الفرد* . تستطيع أن تستغل عمليات الإشراف فى مدح موظف وتشجيعه على العمل ، فإن أداء الموظفين يتحسن بالمدح ، لا بالنقد ، اسأل موظفك عن أفكاره بخصوص تطوير أساليب وإجراءات

العمل ، فهذا يشبع غروره ويجعله يشعر بأهميته ، لا تراقب العمل لمجرد إثارة قلق العاملين ، قد يصدر ذلك عن عديمى الخبرة ، فكن بالفعل خبيراً .

فيما يلى تلخيص موجز للفصل :

١ – *تأكد من أن الموقف يتطلب بالفعل إصدار أوامر* . إن كونك الرئيس هو أمر واضح ومسلم به ، لا يتطلب إثباته توجيه الأوامر .

٢ – *ألقِ أوامرك بصورة تعكس توقعك لسرعة الاستجابة لها* .

٣ – لا *تصدر أوامر تعجز عن التزام الآخرين بتنفيذها* . عادة لا يلتزم المدراء عديمو الخبرة بذلك ، فيسبب لهم عجزهم عن فرض أوامرهم إحراجاً شديداً.

٤ – *اجعل أوامرك واضحة وكاملة، صحيحة ودقيقة* . ينبغى أن يعرف الجميع بدقة ما الذى تريد إنجازه والوقت المحدد لذلك ، لا تتركهم للتخمينات.

٥ – *ألقِ الأوامر كسيد وليس كطاغية* . اطرح أسئلة أو مقترحات ، إن أمكن، بدلاً من توجيه أوامر مباشرة . إن الكلمات التى يشتمل عليها الأمر تعبر عما تريد تنفيذه ، أما أسلوب إلقائه فيؤثر على كيفية التنفيذ .

٦ – *اجعل الآخرين يرددوا على مسامعك أوامرك الشفهية* . ليس هناك بديل من وجهة نظرى ، لتلك القاعدة المهمة ؛ إذ ينتج عن عدم الالتزام بها أخطاء جسيمة أو فهم الأمور بصورة خاطئة مما يسبب أضراراً شديدة .

٧ – *إذا كانت الأوضاع لا تستدعى إصدار الأوامر* ، فلا يعنى هذا أنك فى فترة راحة من مسؤولياتك كرئيس . يجب عليك أن تكوّن فى عقلك صورة شاملة للموقف المحيط لتتمكن من اتخاذ الإجراء المناسب فى الحالات الطارئة أو إصدار أوامر نيابة عن رئيسك ، إن لزم الأمر.

٨ – *راقب تنفيذ الأوامر* . تذكر أن إصدار أمر دون الإشراف على تنفيذه بمثابة عدم إصداره على الإطلاق ، ولكنه مجرد تفكير إرادى . يغفل مسؤولو التنفيذ والمشرفون والمدراء عن تلك النقطة ، رغم أهميتها البالغة . اكتب الأمر فى ورقة وضعها أسفل زجاج مكتبك حتى تكون فى مرمى بصرك طيلة فترة بقائك فى المكتب ، لتذكرك دائماً بالنهوض والخروج لمتابعة تنفيذ الأمر.

الفصل الثانى عشر ❖ اليوم الثانى عشر

الإنصات هو المهارة الصامتة لاكتساب السلطة المطلقة

هل تريد أن تكتشف ماذا يريد المستخدمون والمرؤوسون منك ؟ *أنصت إذن إليهم بعقل متفتح* ، هل تريد أن يبذل الأشخاص كل ما فى وسعهم من أجلك ؟ *اسمح لهم إذن بالتحدث إليك عن مشاكلهم الشخصية ، وشكاواهم ، ومخاوفهم ، وقلقهم* . هل تريد أن يتحدث إليك الشخص بأمانة وأن يخبرك بكل الحقيقة ؟ *انتبه إذن إليه وامنحه كياسة الإنصات إلى ما يجب أن يقوله* . يعد الإنصات باحترام واهتمام أحد الإطراءات الكبيرة التى يمكن أن تقدم للشخص .

المزايا التى ستجنيها:

١ - *معرفة وفهم كل شخص بشكل أفضل.* يمكن عن طريق إثارة غضب الشخص أن تعرف مفتاح شخصيته ، وإذا اعترض على القوانين والأحكام المعقولة ، فإنه يمكن أن يكون شخصية مشاغبة أو ساخطة ، إذا عرفت ذلك عنه ، فإنك تعرف مسبقاً ماذا سيفعل . من ناحية أخرى، إذا تم تلبية شكاوى هذا الفرد ولم تكن متكررة ، فإنه من المحتمل أن يكون فرداً منضبطاً بشكل طيب . ينبغى أن تأخذ فى الاعتبار ما يسبب للشخص إزعاجاً حقيقياً عند القيام بتقييمك لقيمة الفرد الكلية .

عندما تعرف وتفهم كل شخص بشكل أفضل ، فلن تعرف فقط سبب مضايقته ولكن ستكتشف أيضاً ما الذى أثاره ، فتستطيع أن تحدد أين تكمن اهتماماته الحقيقية وكيف يمكن حثه على القيام بالوظيفة بشكل أفضل .

٢ - مزيد من *إعجاب* وحب *المستخدمين* عندما تنصت *إليهم* . يعتبر - دون شك - الاستماع إلى الآخرين بطريقة فيها تعاطف وتفاهم من أكثر الطرق فاعلية فى العالم و يمكن استخدامها للتقرب من الآخرين ومحاولة إقامة صداقة أبدية معهم .

إنها الطبيعة البشرية التى تجعل الأفراد يحبونك عندما تستمع إليهم بتركيز. دعنى أسألك هذا : هل سبق لك وأن كرهت شخصاً استمع إلى أفكارك وآرائك باحترام ؟ أو بصورة أخرى ، هل سبق لك حقاً أن أحببت شخصاً لم يرد أن يستمع إليك ؟ هل توصلت إلى ما أرمى إليه ؟

٣ - معرفة *الأفراد باهتمامك بهم*. إننى أعرف لكى تبعد شخصاً ، فإنه ليس هناك أسرع من أن لا تعيره أى انتباه له أو لمشكلاته . السبب نفسه ، يمكن تغييره عندما توضح له أنك تهتم فعلاً به وبكل ما يقوله . هناك طريقة جيدة لتظهر له اهتمامك به بأن توجه له بعض الأسئلة مثل : « ماذا فعلت إذن ؟» ، « ماذا حدث بعد ذلك ؟» ، « ماذا قلت بعد ذلك ؟».

حتى الأشخاص الأكثر خجلاً ونفوراً سيتحدثون إليك عندما تظهر لهم أنك مهتم بهم بهذا الشكل ، لذا فلابد وأن تكون درجة تركيزك فيما يقولون مائة بالمائة، حيث تركز كل انتباهك على الشخص، وأن تستمع إليه بقدر ما تستطيع أن تقدمه من وعى وتركيز فى الاستماع.

٤ - *إمكانية اكتشاف ما الذى يريده الأفراد حقاً* . سيسمح لك الأفراد أن تعرف ما الذى يريدونه إذا أخذت وقتك فى الاستماع إليهم ؛ لذلك يجب أن لا تفكر

فى نفسك وفى الذى تحتاجه أنت منهم ، فركز تماماً فى الشىء الذى يريدونه منك وما الذى تستطيع أن تفعله من أجلهم .

قال فرانك بتجر ، واحد من أكثر مندوبى التأمين نجاحاً ممن عرفتهم «تعد معرفة ما يريده الأفراد ومساعدتهم فى الوصول إليه من أكثر الأسرار أهمية فى تفوق فن المبيعات» .

استكشاف ما يريده الناس ومساعدتهم في الحصول عليه هو أيضاً الطريقة المثلى لتوطيد علاقات طيبة معهم، عندما تستكشف ما يريد الناس وتساعدهم فى تحصيله فسوف تعين نفسك فى الوقت نفسه. كل ما يجب عليك فعله لأن تصل إلى المسار الصحيح هو ببساطة أن *تستمع إليهم وإلى ما يقولون* .

إحدى مسؤولياتك هى الإنصات إلى مشاكل وشكاوى المستخدمين

إذا كان مركزك بالعمل هو الإدارة أو مركز تنفيذى ، فربما تعتقد أنه ليس من واجبك أن تستمع إلى شكاوى المستخدمين ، ويمكن أن تقول لنفسك إنك مشغول جدا بالمشاكل الخاصة بك : ومنها تخفيض التكاليف ، ومواجهة الحصص الإنتاجية ، وزيادة الإنتاج ، وتحسين الجودة ، وحضور الاجتماعات التى لا تنتهى .

ليس هذا فقط ، فإنك تقول إذا كان لدى الشركة مدير للعلاقات الصناعية ، وقسم الموظفين الخاص بالتعامل مع المظالم ، ومستشار علاقات خاصة بالمستخدمين ، فلماذا إذن لا يذهب الأفراد إلى هؤلاء لعرض الشكاوى بخصوص الأجور ، وظروف العمل أو أى شىء آخر .

يقول بول كارلسون، مدير علاقات الموظفين لأضخم شركة للسيارات « إن الإنصات إلى شكاوى وتظلمات الموظفين واحد من أهم مسؤوليات كل شخص فى مركز الإدارة».

يعد قسم العلاقات الخاص بالموظفين هو خط الدفاع الأخير : حيث يتم فيه أقصى ما يمكن أداؤه لإرضاء موظف تعس لديه شكوى من الشركة ، أما فى حالة عدم إرضاء هذا المستخدم فمن المحتمل أن تصبح شكواه مظلمة رسمية، وهنا يقوم برفع دعوى على الإدارة فى الاتحاد الخاص بهم .

«ينبغى القيام بكل محاولة للعناية بأى شكوى للوصول بها إلى أقل مستوى ممكن بما أن المشرف المباشر للشخص هو أكثر الأشخاص إلماماً بالمشكلة ، فينبغى أن يحاول أن يتوصل إلى حل مرضٍ لهذه المشكلة . إذا لم يتمكن من ذلك ، فعليه أن يذهب إلى كبير العمال لمساعدته فى الوصول إلى حل مشكلة مرؤوسيه» .

«بالنسبة لشركتنا هنا ، عندما يأتى شخص بشكوى إلى مكتبنا ، فإننا نريد أن يأتى مشرفه المباشر معه ، ففى الواقع فى حالة عدم حل المشكلة بأقل مستوى، فإننا نتوقع المبادرة من المشرف بأن يحضر المستخدم إلينا» .

«هذا ما نود أن يحدث دائماً ، ولكن هذا ليس بالحكم الصارم ولا يحقق دائماً نجاحاً ؛ لذا فإننا نرحب دائماً بأى مستخدم لديه شكوى – سواء بحضور المشرف معه أو بدونه ».

إننى عادة أستطيع أن أخبر المستخدم ما الخطب عندما يأتى إلى مكتبى بمفرده ليرانى ، حيث يعتقد المشرف المباشر له أنه مشغول جدا أو شخص أهم من أن يستمع إلى مشاكل المستخدم . عندما يأتى أشخاص عديدون بشكاوى من نفس القسم ، فإننى أعرف أن المشكلة الحقيقية لا تكمن فى المستخدمين ولكن بالأحرى يكون خطأ رئيس ، أو كبير العمال ، أو مشرف القسم.

أربع طرق بسيطة للاستماع بشكل أفضل

واحدة من أسرع وأسهل الطرق لاكتساب السلطة المطلقة مع الأشخاص أن تستمع إلى مشاكلهم وكلك آذان صاغية ؛ لكى تصبح مستمعاً جيداً ، فإنك

ستحتاج إلى أن تتعلم أن *تستمع إلى الشخص بكل كيانك* ، *أن تترك نفسك جانباً، وأن تتحلى بالصبر* ، *وأن تهتم فعلاً به* . هيا بنا نناقش كل نقطة على حدة :

١ - *تعلم أن تستمع بكل كيانك*. إننى أعرف أنه ليس هناك طريقة لإلحاق الإهانة بشخص آخر أو جرح مشاعره أسرع من أن تقاطعه فى الحديث عندما يحاول أن يخبرك بشيء ما . هل سبق وأن فعل أحد هذا معك ؟ هل سبق وأن حاولت أن تخبر مديرك شيئاً خاصاً بك ولم تجد منه غير الإهمال ، أو ابتعد عنك ، أو تعجلك فى أن تنهى له الموضوع ؟ لقد حدث ذلك لى ، وإننى متأكد أنه حدث لك أيضاً، إنك تعرف عندما لا يستمع شخص إليك كيف يمكن أن يؤلمك هذا بشكل عميق ، لذا فلا داعى لأن ترتكب مثل هذا السلوك بنفسك .

إذا كان لديك أطفال ؛ فعليك أن تدرك أنهم يشعرون بنفس الشعور، عندما لا تبالى بهم ، وتتجاهلهم ، وترفض أن تستمع إليهم ، أو لا تعير أى اهتمام لمشاكلهم.

يقول « روى إليس » ، عالم نفس إكلينيكى ، عن أهمية الاستماع للآخرين :

«إننا نجد فى العيادة أن المُحاور الذى يحصل على نتائج أكيدة هو الشخص الذى يتقن فن الانتباه إلى المريض والاستماع بتعمق إلى مشاكله » ، والسبب فى ذلك واضح للغاية ، لا يهم أن يكون الشخص شاباً أو عجوزاً ، سعيداً أو تعساً ، غنياً أو فقيراً ، فكل واحد يستحق الاهتمام ، فجميع الأفراد يحتاجون إلى شخص يستمع إلى ما يريدون قوله.

فقد أحضر زوجان لى حديثاً فتاة فى الخامسة عشرة من عمرها . قد هربت هذه الفتاة من المنزل ، وأنزلها والداها فى مركز للأحداث المعاقين لمدة أسبوع وقاما بتهديدها بأن يرسلاها إلى إصلاحية الفتيات حتى تبلغ سن السابعة عشرة إذا لم ينصلح شأنها ، لكن قاضى محكمة الأحداث أراد منى أن أتحدث مع والدىّ الفتاة أولاً قبل أن يصدر قراره الأخير.

شكت الأم لى « لقد وهبناها كل شيء ولا أعرف ماذا يحدث معها حيث إنها لم تعد تستمع إلى أى شيء نقوله لها» .

ولكنى عندما تحدثت إلى الفتاة ، فقد سمعت قصة مختلفة تماماً . قالت الفتاة : « لا يهتم والدى بى ، ولا نقوم بأداء أى شيء معاً ، ولا تنظر أمى إلىّ عندما أتحدث إليها ، فهى تداوم على قراءة المجلة أو مشاهدة التلفاز ، أما والدى فهو دائماً ما يزجرنى عندما أطلب منه مالاً أو ملابس، لكن لا يستمع أبدًا إلىّ عندما أحاول أن أفسر له أى شيء ، إنه يقول فقط إنه لا يهتم بذلك ولا يريد منى أن أسبب له إزعاجاً ».

وقد أخبرت والديها أنه لابد من الاهتمام قليلاً بابنتهما وأن يبدأ فى الاستماع إليها لكى يساعداها فى حل مشاكلها . الحمد لله أنهما قد قاما بذلك وأصبحت الأمور أفضل مما كانت عليه بالنسبة لهم .

عندما لا تستمع إلى شخص ما فإنك ترفضه ، لكن عندما تسمعه تتقبله . فالرفض يؤلم ، والقبول يداوى هذا الألم .

عندما تستمع إلى الشخص بكل كيانك ، عليك أن تترك جانباً كل اهتماماتك، ومتعتك والشغل الشاغل الخاص بك ، على الأقل فى الوقت الذى تكون فيه مع المتحدث. فى هذه اللحظات القليلة معه ، لابد وأن تركز كل اهتمامك بنسبة ١٠٠٪ وأن تستمع إليه بشكل أعمق . لابد أن تستمع بكل ما تستطيع من وعى وتركيز ، و لكى تتمكن من القيام بذلك لابد لك من :

٢ - *أن لا تفكر فى نفسك نهائياً*. إذا أردت استخدام هذا الأسلوب بنجاح، عليك أن تجبر ذاتك أن تبتعد قليلاً وأن تسمح للذات الأخرى أن تجد مكانها بدلاً منها .

إنه ليس بالشيء اليسير بالنسبة لمعظم الأفراد، خاصة فى البداية؛ حيث لا يهتم معظمنا بشيء سوى نفسه فى غالب الوقت . بالنسبة لى ، أنا مركز كل شيء،

ويدور العالم حولى. لكن على قدر اهتمامك بشىء ، فإنك مركز كل شىء والعالم يدور حولك . يسعى كل واحد منا تقريباً ليكون مركز الجذب بالنسبة للآخرين، ونقضى العديد من لحظات اليقظة لدينا فى المحاولة لكسب مكانة ما من أى نوع.

لكن إذا أردت أن تكتسب سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين، فهذا بالضبط ما يجب عليك أن لا تقوم به؛ فلابد لك أن تقوم بتدريب ذاتك المتعطشة دائماً للاهتمام بأن تتراجع للخلف من باب التغيير. أن تتوقف عن محاولة أن تكون فى دائرة الضوء وتسمح لهذا الضوء أن يسقط على الذات الأخرى ولو لبرهة من الوقت .

هل سيكلفك هذا الكثير بأن لا تفكر فى نفسك طويلاً حتى تستمع إلى الشخص الآخر ؟ يقول بيرت ويلر ، مؤسس ورئيس مجموعة أسواق ويلر للتخفيض :

« إننى وجدت أنه إذا كان بإمكانى أن أنسى نفسى ، ومركزى ، والأهمية التى أعطيها لنفسى لفترة أطول تكفى لأن أستمع إلى بعض المستخدمين ، فإننى أستطيع أن أحصل على الكثير من الأفكار الجديدة الجيدة » ، يقول بيرت «لكنى لا أستطيع أن أتعلم شيئاً من هؤلاء ، إذا كنت مهتماً أكثر بمركزى ، ومن وماذا أكون، أكثر من الذى يريدون هم أن يخبرونى به ».

«فعلى سبيل المثال ، أستطيع أن أفكر فى جميع أنواع التوصيات التى فشلت أن أقبلها فى الماضى، فقط لأننى اعتقدت أن لدىّ من القوة والمكانة ما يجعلانى لا أستمع إلى الصراف أو موظف الحسابات».

«اليوم أعرف جيداً أننى قد تعلمت أن جميع الأنواع من الأفكار الجيدة يمكن أن أتوصل إليها من خلال الأفراد الذين يؤدون بالفعل العمل، لأنهم يعلمون كثيرا عن وظائفهم أكثر من أى فرد آخر ، فكل ما أحتاج إليه هو أن لا أفكر فى نفسى لفترة تكفى أن أستمع إلى الآخرين» .

٣ - *ممارسة الصبر.* إننى أعرف أنه ليس بالشيء اليسير أن تكون صبوراً عندما تكون فى عجلة من أمرك وأمام إصرار شخص آخر بأن يخبرك بتفاصيل كل دقيقة له . لقد كان المستخدم، الذى اعتاد أن يعمل معى، من هذا النوع : حيث إنه تقريباً دفعنى أحياناً إلى الحائط ، وشعرت كأننى أصل إلى فمه وأسحب منه الكلمات لينهى حديثه بسرعة ، لكنى عندما كنت صبوراً معه حتى ينتهى من حديثه، فإننى عادة ما كنت أحصل على مكاسب كبيرة من حيث الأفكار السديدة والمنطقية لديه وهذا لا يمنع أن هناك مرات كان علىّ أن أستمع فيها إلى هراء ، لكن الحق يقال فقد فاقت أفكاره الجيدة أفكاره العقيمة بشكل كبير.

يقول جوردن فريمان ، مهندس تصميمات : « يمكنك أحياناً أن تنتهى سريعاً من هذه العملية بأن تطلب من الشخص أن يقدم لك ملخصاً شفوياً مختصراً وأن يكتب التفاصيل الدقيقة ، لكن ليس هذا ممكناً دائماً ، لذلك فإذا أردت أن لا تقوم بمخاطرة فقد شيء حقيقى مهم وذى قيمة ، فعليك ببساطة أن تطور من ممارسة *الصبر لأن تستمع إلى الشخص*» .

إحدى الطرق الجيدة لممارسة الصبر هو ألا تنقد وألا تصدر حكماً متسرعاً مهما كان عامل الوقت لا يساعدك ، فمن الأفضل لك دائماً أن تتمهل أولاً قبل أن تطرح رأياً، وخصوصاً إن كان هذا الرأى الذى يمكن أن يدمر ذات ، أو كرامة ، واحترام الشخص الآخر ، فالنقد العقيم لم يعد الطريقة المناسبة لتحقيق السلطة المطلقة فى التعامل مع أى فرد .

الصبر لعدة مرات يعتبر ببساطة مجرد انتظار وترقب واستماع ومساندة، إلى أن يتوصل الفرد الذى تحاول أن تساعده إلى حل لمشكلته .

٤ - *الاهتمام بالآخرين* . لماذا تنجح مؤسسة « الكهوليكس أنونيموس » فى مساعدة الأفراد عندما تفشل الطرق التقليدية الأخرى ؟ لأن الأفراد فى

المؤسسة يتعلمون أن يستمعوا بكل كيانهم إلى الأفراد الذين فى حاجة إلى مساعدة ، إنهم لا يفكرون فى أنفسهم نهائياً من أجل خدمة الآخرين ، إنهم يتمتعون بالصبر والتفاهم - إنهم لم يقوموا بالنقد أبداً .

فالأكثر من ذلك ، أنهم يهتمون بشكل كبير بمصلحة أقرانهم الآدميين ، ونتيجة لذلك ، فإنهم قادرون على تحقيق قوة جماعية تصنع المعجزات للشخص الذى بحاجة إلى مساعدة متخصصة .

إذا كنت تشعر بأنك تستطيع أن تحقق سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين على حساب الشخص الآخر ودون اهتمامك بهذا الفرد ومصلحته ؛ فدعنى أخبرك مباشرة الآن أنك مخطىء بشكل كبير . لابد وأن يستفيد الآخرون من سلطتك المطلقة أيضاً وإلا لن تنجح هذه السلطة بالنسبة لك .

لذا لابد وأن تهتم بشكل أعمق بالآخرين قبل أن تتوقع حصولك على السلطة المطلقة عليهم ، لا فائدة من الاستماع إلى شخص ، وعدم التفكير فى النفس ، وممارسة الصبر، إذا لم يكن هناك اهتمام حقيقى بالشخص ومصلحته الشخصية .

يعتبر الاهتمام بالآخرين هوالأساس الرئيسى لجميع العلاقات البشرية العميقة والباقية ، إنها محور جميع الصداقات والطريق الحقيقى للسلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين .

كيف تعمل على نجاح المهارة الصامتة من خلال طرح أسئلة؟

١ - *أسئلة سوف تحث عملية التفكير لدى الفرد* . عندما تصل إلى التحديدات من خلال السؤال بـ من ، *ماذا* ، متى ، *أين* ، تحصل منه على إجابات صحيحة وقوية ، إنها حقيقة خاصة عندما توجه السؤال نحو مرحلة ما من عمله .

٢ - *أسئلة تمنح المستمع الفرصة للتعبير عن أفكاره الخاصة به* . إنــك تستطيع أن تكتشف من خلال الأسئلة، وطبعاً بعدها الاستماع إلى الأجوبة ، مواقف المرؤوسين من الشركة ، القسم ، المشرفين وزملائهم العمال . يعتبر التحدث معهم عن عملهم أولاً طريقة جيدة للتوصل إلى الحديث عن أنفسهم فى مرحلة تالية .

٣ - *طرح الأسئلة هو الطريقة الوحيدة التى يعتمد عليها فى الحصول على معلومات دقيقة.* لا تقم بالسيطرة على الحوار بأن تقوم بكل الحديث بنفسك. إذا أردت أن تكتشف وجهة النظر التى يؤيدها الأفراد استفد من خبراء الكفاية ، إنهم يطرحون دائماً أسئلة شاقة وفى صلب الموضوع ويستمعون جيداً إلى الإجابات . أما أنا فلابد من أن أسمع إجابة واحدة عن كل سؤال واحد، مثلاً سؤال عن تقدمه، إلى أن يحين الوقت للاطلاع على تقريره النهائى . لذا قم بما يقوم به الخبير بأن تطرح أسئلة وبعدها تستمع إلى الإجابات . فكل ما يجب عليك أن تفعله للحصول على معلومات هو وضع سؤال آخر عندما يتوقف الشخص عن الحديث، لمجرد التشجيع على الحديث .

ست خصائص لكل سؤال جيد

تعد الأسئلة التى تعبر عن الهدف بشكل جيد هى المفتاح لأساليب التساؤل السديد، فالسؤال الجيد سيغطى النقاط الست التالية :

١ - *السؤال الجيد له غرض محدد* . ينبغى أن تقوم بتصميم أسئلتك لأغراض محددة . يمكن استخدام سؤال واحد للتأكيد على نقطة كبرى ، وآخر للحث على التفكير ، وثالث لإثارة الاهتمام وجعل الأفراد أكثر يقظة . أن تسأل بنفسك « هل هناك أى أسئلة ؟» ؛ فإنك بذلك تمنح الأفراد الفرصة لتصحيح أى سوء تفاهم، وإمكانهم التعبير عن رأيهم الخاص بهم .

٢ – *السؤال الجيد يفهمه كل فرد*. ينبغى التعبير عن الأسئلة بلغة ومصطلحات يألفها جميع المستمعين إليك . ينبغى التعبير عنها بطريقة لا تسبب مشكلة لجميع الأفراد فى فهم ما تريده بالضبط منهم ، إذا ولَّدَ سؤالك سؤالاً آخر فى ذهن المستمعين ، فإنه لا قيمة له ؛ حيث إن السؤال التقليدى الذى يوجهه المستخدمون إلى المشرفين عليهم هو « من فضلك أخبرنى، ماذا تريد أن أفعله لك بالضبط؟ »

٣ – *السؤال الجيد يؤكد على نقطة واحدة فقط*. تجنب طرح سؤالين فى سؤال واحد ، أو طرح سؤال بطريقة تؤدى إلى الاحتياج إلى أسئلة أخرى عديدة لفهم السؤال الأول، أو استخراج المعلومات التى تريدها . قم بالتركيز على نقطة واحدة ولا تبدد النيران ؛ حيث إن الكلمات هى الشىء الوحيد الذى تظل تأثيراته سارية المفعول حتى الآن كما كانت من قبل وقد كتبها أبستيل بول للفلبينيين من حوالى ألفى سنة ماضية .

٤ – *السؤال الجيد يطرح من أجل إجابة محددة*. لا تسمح للأفراد أن يقوموا بمراوغتك أو أن يأتوا بإجابات غامضة، لا تسفر عن شىء ، فعليك أن تطرح السؤال بشكل يتطلب إجابة محددة ودقيقة ، لا تتراجع حتى تصل إلى الإجابة التى تريدها .

٥ – *السؤال الجيد يعوق عملية التخمين* . لا تطرح سؤالاً أبداً بطريقة تمكن المستمع من أن يخمن الإجابة التى تعمل على إرضائك ، فلابد وأن تقوم إجابته على أساس المعلومات والحقائق وليس على أساس الخيال والتخيل . ستكون هناك مرات تسأله عن رأيه النزيه فيها ، لكن ينبغى أن يقوم تفكيره الذاتى على أساس من الحقائق الموضوعية.

٦ – *أفضل سؤال هو دائماً السؤال بـ « لماذا ؟»*. يمكن التعبير عن السؤال بـ « لماذا؟» صراحة أو بشكل ضمنى ، لكن لابد من وجوده دائماً . فهناك العديد من المشرفين الذين ترضيهم الإجابات بـ « نعم» أو « لا» ، حتى وإن كانت هذه

الإجابات لا تخبرهم بشيء . إذا أجاب بـ «لا» فعليك أن تسأله «لماذا؟» ، إذا أخبرك بأن هذا الشيء يتم القيام به دائماً بهذا الشكل ، اسأله «لماذا؟» . تعد هذه الكلمة ذات الخمسة أحرف من أكثر أدوات الاستفهام فعالية، التى يمكن استخدامها ، فعليك إذن باستخدامها من أجل مصلحتك .

كيفية التمهيد للحوار

من الممكن أن تجد شخصاً يتحدث بحرية عن نفسه وعن مشاكله، إذا اتبعت المؤشرات التى أعطيتها لك عن أساليب التساؤل ، لكنها لاتزال مسؤوليتك تجاه الفرد بأن تبادر بالحوار معه، افعل ذلك فإنك لن تواجه هذه المشكلة :

يقول أرنولد ميفلد ، كبير عمال صناعة الالكترونيات : « فى مرات عديدة يذهب المشرف لعماله فى مكان العمل ويقومون بالتحديق إلى بعضهم ، إنهم يتصرفون كزوج من الكلاب الغرباء اللذين يزمجران ويتأهبان لبعضهما البعض فى انتظار أى منهما سيبدأ بالهجوم أولاً ، فمن الطبيعى أن يتردد المرؤوس فى أن يتحدث إن لم يسأله رئيسه أولاً »

« لقد وجدت أن أحسن طريقة لكسر الجليد أن تقوم بسؤاله أى سؤال ، لا أبالى ماذا يكون ، اسأله عن الوقت على الأقل كبداية ، اسأله فقط أى شيء يجعله يتحدث معك» .

على الرغم من أنه لايزال من الأفضل كثيراً استخدام أسئلة محددة تجعل الفرد مداوماً على الحديث وتمنحك المعلومات التى تريدها ، فإننى أوافق على ذلك.

كيفية الاستماع إلى ما بين السطور

من الممكن أن نتعلم فى مرات عديدة جداً أشياء لم ينطق بها المرؤوس أكثر مما لو نطقها : فعليك تعلم الاستماع إلى ما بين السطور ؛ فليس معنى عدم قوله إنه لا

يحب المشرف أنه لايحبه ؛ حيث إن المتحدث لا يضع دائماً كل ما يفكر فيه فى شكل كلمات ، ليس ذلك فقط ، ولكن راقب التغير فى نغمة الصوت ، وارتفاعه وانخفاضه ، فإنك ستجد غالباً معنى مناقضاً بشكل مباشر لما يقوله . راقب تعبيرات وجهه ، وإشاراته ، وحركات يديه ، وجسمه ، وسلوكياته . فلكى تصبح مستمعاً جيداً ، سيتطلب ذلك منك أن *تستخدم عينيك كما تستخدم أذنيك.*

كيفية استخدام الاستماع فى تحويل مستخدم غاضب إلى مستخدم راضٍ

يعتبر الاستماع إلى شكاوى الفرد هو مسؤولية المدير أو الموظف الإدارى الكبير ، فلكى تستطيع أن تقوم بذلك بشكل مناسب ، اكتسب كثيراً من المهارة والخبرة فى ذلك . مارتين هاريس ، أفضل مسؤول عن علاقات المستخدمين بشركة إلكترونيات كبرى ، لديه هذه المهارة والخبرة ؛ لذا، إننى أريدك أن تسمع ما الذى يقوله:

« عندما يأتى إلىّ موظف غاضب ولديه شكوى ، فإننى أتعامل معه كشخص مهم جداً ، أتعامل معه كما لو كان رئيسى أو مساهماً بالغالبية العظمى فى الشركة. أسمح له بالجلوس ، أوفر له الراحة ، أقدم له فنجاناً من القهوة ، أقوم بأى شىء أستطيع أن أقوم به لكى يشعر بالارتياح ».

وبعد أن يهدأ ، أطلب منه أن يحكى لى القصة من البداية إلى النهاية ، *أستمع إلى ما يقوله دون أن أقاطعه فى الحديث أو أن أقول كلمة واحدة* ، فهذا أول ما يحتاج إليه وهو أن يجد شخصاً يستمع إليه ، شخصًا يمنحه أذناً صاغية لما يشكو منه .

« وعندما ينتهى من حديثه ، *أخبره بأننى متفهم لما يشعر به* ، أقول إننى إذا كنت بمكانه ، إذا انعكس الموقف؛ فمن المحتمل أننى كنت سأشعر بنفس الطريقة».

« إننى بالفعل قد احتويته الآن بمنتهى البساطة بأن استمعت إليه وبعدها أخبرته أننى متفهم لما يشعر به ، إنه لم يكن مهيأ لذلك ، لذا فقد هدأت نفسه كثيراً. فبدلاً من أن يجدنى عدواً له ، اكتشف فجأة أننى صديق له ، فقد هيأ نفسه ليأتى ويدخل فى معركة معى ، لكن الآن لا يجد أحداً يحارب ضده» .

« وبعد ذلك، أسأله عمّا يريد منى أن أفعله بالنسبة لشكواه ، فذلك يفاجئه حقاً لأنه كثيراً لا *يسأل* المدير المستخدم ماذا يستطيع أن يقوم به من أجله ، فهو دائماً يخبره بما سوف يقوم به ».

لكننا لا ندير برنامج علاقات الموظفين بهذا الشكل . *إننا لا نخبر المستخدم بما سوف نقوم به من أجله عندما يأتى بشكوى وبدلاً من ذلك ، فإننا نسأله ماذا يريد أن نفعله من أجله* .

« إنه سبق وأن نظر إلىّ رجال فى دهشة وقالوا : « إنى حقيقة لا أعرف، يا مستر هاريس ، فإننى لم أفكر فى هذا الموقف ، لكنى أردت فقط شخصاً يستمع إلى الجزء الخاص بى من القصة ، إنك قمت بذلك معى ، فهذا يكفى ، ويشبع حاجتى» .

« سيخبروننى أحياناً بما يتوقعون أن نفعله معهم ، وقد وجدت فى ٩٥ مرة من ١٠٠ مرة أنهم يطلبون أقل بكثير مما كنا سنقدمه لهم ، فعندما نعطى أكثر مما يسألون ، بذلك نسبب لهم حرجاً بسبب الكرم والشعور الودى من قبل الإدارة والشركة» .

« بأى طريقة ، عندما يغادرون المكتب ، فلابد من إرضائهم تماماً فى كلتا الحالتين ، إنهم يزودون أنفسهم بإجاباتهم ، لذا سيلزم من ذلك أن تكون النتائج النهائية مرضية تماماً بالنسبة لهم» .

«والحق يقال ، تعتبر وظيفتى وظيفة سهلة للغاية، فكل ما أقوم به هو الاستماع ، وبعد ذلك أسأله عما يريد أن أفعله معه ، وعندما يخبرنى أساعده فى الحصول على ما يريده» .

تشبه طريقة مستر هاريس فى وظيفته للتعامل مع علاقات الموظفين كثيراً طريقة فرانك بتجر فى اكتشاف ماذا يريد الأفراد ومساعدتهم فى الوصول إليه . يعد هذا السر المهم لفن البيع سراً مهماً أيضاً من أسرار الحصول على السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين ، لذا فسوف تحقق نجاحاً فى أى مجال على الإطلاق .

هناك طريقة واحدة ،لكى تحقق هذه الطريقة نجاحاً لك كمدير أو منفذ، هى وضع إجراءات مناسبة لشكوى المستخدم و لكى تجد المساعدة فى أداء ذلك ، عليك بالتفكير فى الإرشادات التالية :

اثنا عشر إرشاداً للتعامل مع شكاوى المستخدمين

١ – *قم بتسهيل الأمر بالنسبة للأفراد لكى يأتوا إليك.* لا يجب عليك أن تكون ودوداً بشكل مبالغ فيه ولا ينبغى أن تنفر منهم على حد سواء ، بينما تقوم بذلك ، لابد وأن تجعل المرؤوس يتحرر من خوفه بخصوص إخباره بشكواه من أن يسبب عداوة أو كراهية لك ، فهذه هى النقطة المهمة لهذا الأسلوب .

٢ – *التخلص من الروتين الحكومى.* لاتراكم إجراءات الشكوى من خلال القواعد والأحكام البطيئة ، اجعلها سهلة وبسيطة ، فإنك تريد أن تصل بالمشكلة وحلها إلى أقل وقت ممكن ، فأفضل طريقة للقيام بذلك هى أن تبقى الباب مفتوحاً طوال الوقت .

٣ – *قم بشرح إجراءات الشكوى لكل فرد.* لا فائدة من إبقاء الباب مفتوحاً أمام المرؤوسين إذا لم يعرفوا لماذا هو مفتوح ، لذا أخبرهم عن رأيك ، اسمح لهم أن يعرفوا ، قم بإخبارهم جميعاً ، أخبرهم بشكل واضح عن كيفية تقديم الشكوى ، وماذا سيحدث عندما يقوم الموظف بذلك خطوة بخطوة .

٤ - *مساعدة الفرد فى التعبير عن الشكوى.* من الممكن أن لا تتوفر للمستخدم المهارة فى بعض الأحيان للتعبير عن الشكوى فى شكل كلمات ، إذا شعر الفرد أن تصحيح مشكلته يعتمد على قدرته اللفظية ، فيمكن أن يتراجع قبل أن يبدأ ، ويكبح سخطه ليصبح مستخدماً مثيراً للمشاكل.

٥ - *امنحه دائماً استماعك.* يمكن أن تبدو الشكوى قليلة الشأن بالنسبة لك ، ولكن لا يهم ذلك ، فامنح المستخدم دائماً استماعك حتى يستطيع التعبير عن شكواه .

٦ - *ممارسة الصبر.* إنه الشرط الأكيد إذا أردت نجاح إجراءات الشكوى . إننى أعرف أنك مشغول ولديك العديد من الأمور الأخرى لتقوم بها ، لكن عليك بالصبر ، واستمع إلى الشخص ، فإذا لم تفعل ذلك ، فالاحتمالات هى أن يذهب بشكواه إلى الاتحاد الخاص به ، وسوف تكون المرة القادمة التى تراه فيها، دون شك، فى جلسة تحكيم رسمية.

٧ - *اسأله ماذا يريد منك أن تفعله له .* بهذا يمكن أن تحول الشكوى إلى جلسة مربحة بالنسبة لك ، فهذه العبارة الواحدة يمكن أن تقوم بالكثير من أجل تحسين العلاقات غير الجيدة بين الإدارة والعمال .

٨ - *لا تصدر حكمًا متسرعاً أو متحيزًا .* حتى إذا كنت المدير ؛ فعليك أن تضع قرارات من خلال حكمة سولومون وليس من خلال وجهة النظر المتحيزة للإدارة . ولا ينبغى أن تصدر أحكاماً متسرعة ، إذا أردت مزيداً من الوقت للحصول على مزيد من الحقائق ؛ فافعل ذلك ، حيث يعد القرار الحكيم أكثر أهمية من قرار سريع وليس صحيحاً .

٩ - *الحصول على جميع الحقائق.* إنك ستحتاج فى بعض الأحيان إلى الاستماع إلى الجانب الآخر من القصة من شخص آخر ، إذا كان هذا ضرورياً للوصول إلى جميع الحقائق التى تحتاجها لأخذ قرارك ؛ فقم بعمل ذلك .

١٠ – *السماح للفرد بمعرفة قرارك* . بمجرد أن تأخذ قرارك ، اسمح للفرد أن يعرفه ، *أخبره بذلك بنفسك* ، استدعه مرة أخرى لمكتبك، إذا كنت بحاجة إلى ذلك ، أما إذا أردت أن يصل القرار عن طريق السكرتارية أو موظف المكتب ، فإنه سيعرف بالتأكيد أنك لم تكن مهتماً به حقاً رغم كل ذلك .

١١ – *مضاعفة التأكد من النتائج*. فيما بعد ، تأكد مرة أخرى من أن الموظف تأكد أن شكواه كانت محل اهتمام، ونال الرضا التام، استمر فى المتابعة وسوف يعرف أنك لا تزال تهتم به وبمشكلته ، فهذا التصرف البسيط من جانبك سيمنحك الكثير من السلطة المطلقة التى تريدها على الآخرين.

١٢ – *أن تكون مهتماً به*. ليس هناك فائدة كبيرة من الانتباه إلى الشخص والاستماع إلى شكاواه ومشكلاته، إذا لم تكن مهتماً به بإخلاص ، إذا لم تكن تريد حقاً مساعدته ، إذا لم تكن تشعر بالراحة حتى تقوم بذلك ، لا أستطيع أن أخبرك كيف ينجح هذا الأسلوب ؛ حيث لابد من أن يصدر هذا من القلب ، وينبعث من أعماقك .

بالطبع إنك لا تستطيع القيام بحل جميع المشكلات الشخصية للمرؤوسين من خلال الاستماع فقط إلى شكاواهم ، لكن الانتباه إليهم بشدة، عندما يتحدثون، سوف يساعدهم ، وسيعمل بالتأكيد على تحسين موقفهم تجاهك .

يقوم بيتر جانسن ، عالم نفسى ، بنفس الطريقة التى أقوم بها . يقول دكتور جانسن : « لابد وأن توجه انتباهك إلى المستخدمين ومشاكلهم، إذا أردت فعلاً أن تساعدهم ، وإذا كنت فعلاً مهتماً بهم ». « ولا أعنى هنا أيضاً أنه ينبغى عليك ألا تكترث بالاهتمام، حيث إن الاهتمام يعنى أن تشارك بشىء ذى قيمة . وفى هذا المثال المحدد ، الشىء ذو القيمة هو وقتك ، ومشاغلك واهتماماتك ورغباتك الخاصة».

«عندما تفشل فى الاهتمام بالمستخدمين والاستماع إلى شكاواهم ، فإنك بذلك ترفضهم . فالرفض يؤلم ، والاهتمام يداوى هذا الألم إنه بتلك البساطة» .

لا أعرف كيف أستطيع أن أضيف شيئاً إلى ما قاله دكتور جانسن ، لذلك لا أحاول أن أقوم بذلك ، لكن بدلاً من ذلك فإننى سأخبرك أنك فى الفصل التالى ستتعلم كيف تصحح أخطاء الشخص دون فقد سلطتك المطلقة عليه ، فهذا أسلوب ذو قيمة كبيرة ينبغى لك أن تعرفه ، لذلك فإننى أريد أن أتناوله مباشرة .

الفصل الثالث عشر ❖ اليوم الثالث عشر

كيفية تعديل أخطاء رد فعلٍ ما دونما نقد

قد تشعر من الوهلة الأولى أنه ليس عليك تصحيح أفعال الناس ، ولكن إذا ما نظرت بأمانة إلى أنشطتك اليومية فسريعاً ما تجد نفسك تفعل هذا ، فإننى واثق من أنك لو كنت فى مركز مدير قسم ، أو ناظر زراعة ، أو رجل أعمال أو سيدة أعمال ، أو منفِّذ لأى عمل ، حتى لو ترأس مرؤوسين أو ثلاثة فقط ، فقد لا يمر اليوم دون أن تنتبه إلى أن أحداً ما ارتكب خطأ ، أعلم أنه يمكنك استخدام *خطواتى الست عشرة من قائمة التأكد من تعديل الأخطاء* لاكتساب ميزة فى صالحك

إننى أريد حقاً أن أوضح نقطة واحدة هنا وهى عندما أقوم بتعديل أخطاء لشخص ما ، فإننى لا أنقده حيث لا يريد أحد أن يكون موضع نقد ، حيث إن النقد أحد الأسلحة القاتلة ولديه القوة لتدمير شخص ، فأفضل شىء يمكن أن تتذكره عن النقد هو أن تتركه جانباً ، لا تفكر فيه .

عند تعديل أخطاء شخص ، فإنه لا يجب عليك أن توجه له النقد أو تدمره . أفضل طريقة هى أن توضح له كيفية أداء الوظيفة بشكل مناسب ، بأن تقدم له النصيحة ، والتشاور ، والإرشاد ولكن بطريقة لا تجعله يدرك أنك تقوم بعملية

التعديل عليه . فالغرض الأساسى من هذا الفصل هو توضيح كيفية تعديل أخطاء الشخص دون أن تفقد سلطتك المطلقة عليه. يمكن القيام بهذا عندما تتعلم أن تتخاطب مع الأشخاص بطريقة وبودة .

المزايا التى ستجنيها:

١ – التخلص من عادات معينة سيئة، وسلوك غير محبَّذ لبعض المستخدمين أو المرؤوسين .

٢ – أداء للوظيفة بشكل أفضل؛ حيث لا يرتكب الخطأ مرتين .

٣ – تحسين النظام الفردى والجماعى وكذلك أيضا الروح المعنوية.

٤ – الحصول على نتائج أفضل كثيراً من جانب جميع المرؤوسين بما يشمل هؤلاء الأشخاص الذين ليس لهم أخطاء مطلوب تعديلها .

٥ – تحسين الإنتاج والأداء وكذلك زيادة الأرباح حيث ستُنفذ الأشياء من المرة الأولى.

كيف تتجنب فقد أعصابك عند تعديل سلوكيات الآخرين؟

هناك عدد هائل من الناس غير القادرين على تعديل أخطاء الشخص دون أن يفقدوا أعصابهم ، هؤلاء ينتهى بهم الأمر بالإصابة باضطراب فى المعدة ، وقرحات، وارتفاع فى ضغط الدم وزيادة فى ضربات القلب دعنى أعطك مثالاً عن كيفية إمكانية حدوث ذلك لك :

« لقد اعتدت أن أدير القسم الخاص بى مثل الشرطى الذى يقوم بالكشف عن تذاكر المرور» ، وذلك ما أخبرنى به توم سنو ، وقد أخذت هذه الفكرة عن مشرف عجوز ، والصعب فى ذلك أن أداوم على تعقب العامل مثل ذيله كل دقيقة

حتى أجعله يداوم على العمل دون تكاسل ، وقد كان فى اعتقادى أنى لن أؤدى وظيفتى بشكل مناسب ما لم أتبع هذه الطريقة.

وهكذا انتهى بى الأمر إلى المستشفى لمدة ثلاثة أسابيع أتناول فقط نظاماً غذائياً ضعيفاً كل ساعة ، ولم يستغرق الطبيب وقتاً طويلاً سواء فى التشخيص أو فى معرفة سبب المشكلة، وكنت أحاول فى أقل من أسبوع أن أدير عنبر المستشفى كما كنت أدير قسمى . قمت بتوبيخ كل واحد يقع عليه بصرى ، وعندما لا يستمعون إلىّ فإننى أصب جمّ غضبى عليهم ، فكلما أصبحت أكثر غضباً ، عانيت من قرقرة واضطراب فى المعدة .

وقد قال لى الطبيب ، عند الاستشارة الأخيرة لى قبل خروجى من المستشفى « ياتوم أنت تسبب لنفسك القرحات؛ حيث لم يكن المستخدمون هم مصدرها ولا مديرك ولا عملك ، فدعنى أقدم لك نصيحة صغيرة . إن مبلغ كراهيتك للزميل لا يهمه فى شيء ولا يسبب له أى نوع من الأذى ولو قليلاً ، ولكن يؤذيك أنت فقط ، فتحرر من الانفعال ياصديقى ، عش ودعه يعش» .

«وقد حاولت ذلك ، فلا بد منه ، وكان ذلك منذ أكثر من أربع سنوات ، ومنذ تلك الفترة لم أعان من أزمة قرحة ، وعلى فكرة» وابتسم ابتسامة عريضة « إننى لم أعد كبير عمال القسم ولكنى قد ترقيت ».

قائمة التأكدذات الست عشرة خطوة لتقويم الأخطاء الشخصية

١ – عدم المباشرة فى توجيه الانتباه إلى أخطاء الشخص.

٢ – الحصول على جميع الحقائق المتعلقة بالموضوع أولاً.

٣ – اختيار الوقت والمكان، عندما تستدعى المقابلة الرسمية .

٤ – عدم فقد الأعصاب عند تعديل أخطاء المرؤوس .

٥ – البدء دائماً بالتقدير والمدح الحقيقيين. .

٦ – الأخذ بقائمة الحصر الخاصة بك، لمساعدة الشخص على فهم وجهة نظرك .

٧ – إعطاء فرصة للمرؤوس للحديث.

٨ – وزن جميع الحقائق والدلائل بحرص، دون تحامل أو تحيز.

٩ – إذا تطلب الأمر عقوبة، فلابد وأن تتناسب مع الخطأ والفرد.

١٠ – السماح للفرد بانتقاء نوع العقوبة.

١١ – التأكيد على الفوائد من أجل اكتسابها.

١٢ – إنهاء مقابلتك بتقدير ومدح حقيقى لعمل الشخص.

١٣ – مدح أىّ تحسن مهما كان طفيفاً.

١٤ – إعطاء المستخدمين مكانة مرموقة للالتزام بها.

١٥ – المتابعة بمقابلة ثانية، إذا تطلب الأمر.

١٦ – عدم تصحيح الأخطاء بصورة متكررة.

والآن هيا نصل إلى التحديد:

١ – عدم *المباشرة فى توجيه الانتباه إلى أخطاء الشخص.* ينبغى أن يكون الهدف الرئيسى من تعديل أخطاء الشخص هو منع إعادة حدوث ذلك الخطأ ، فإذا كان باستطاعتك تنفيذ ذلك باستخدام هذه الخطوة وحدها فلا ضرورة لفعل أكبر .

عندما ترى أن هناك شيئاً ما خطأ أو أن أحداً ارتكب خطأ، فكل ما فى الأمر هو أن تذهب إلى المجموعة وتسأل : « *ماذا حدث ؟*» وعليك أن تتذكر أن القاعدة هنا هى أن *تترك كل الملاحظات الشخصية* ، فلا تشر إلى أحد باسمه ، عندما

تسأل : « ماذا حدث ؟» فتخلص من الشخصيات نهائياً *وأن تركز على الخطأ نفسه، وليس شيئاً غير الخطأ* .

يقص ديفيد رايت ، مراقب أمن بأحد خطوط الطيران علينا هنا كيف استخدم هذا الأسلوب فيقول : « ياإلهي – لم يسبق لنا وأن قابلنا مثل هذه المشكلة فى هذه الماكينة من قبل – ماذا حدث ؟ ، إنها المرة الأولى التى أرى مثل هذا الأمر – « *ماذا حدث؟* » ، إننى لم أعهد من قبل أن البلاستيك يفعل ذلك – *ماذا حدث؟* »

إن سؤال « *ماذا حدث؟* » لا يعنى توجيه اللوم لأحد، فأنا لم أطارد مجرماً للإمساك به، ولكنى بسهولة بحثت عن الحقائق ، وقد نجح هذا الأسلوب ، فحتى عندما أجد الشخص الذى ارتكب هذا الخطأ فإن حدة الأمر تكون قد خفت، قارن فقط بين هاتين الجملتين : ماذا حدث ؟ ومن فعل ذلك ؟ وستشعر بالاختلاف .

يمكن أن تحدد كيفية استخدام هذه الخطوة فى أدائك ، فتذكر الكلمتين المهمتين وهما : *ماذا حدث ؟* ، اطمئنان الناس إليك والتحدث معك، وإخبارك بماذا حدث ، بهذا الأسلوب؛ فإن جميع ما تحتاج أن يتم عمله يكون مطاعاً .

هناك نقطة أخيرة قبل أن أترك هذه الخطوة وهى *تعديل الخطأ وليس تعديل الشخص* ، فعند تعديل الشخص ، فإنك مفضٍ إلى أن تكوّن شخصاً جديداً ويستلزم ذلك منك اقترابك نحو نقد الشخص ، لذلك ينبغى أن يكون هدفك هو تعديل الخطأ فقط ، لذا فإن هذا لن يحدث مرة أخرى ، تلك هى الفكرة .

٢ – *الحصول على جميع الحقائق المتعلقة بالموضوع أولاً* . لو أمكنك أن تحصل على جميع الحقائق معاً التى تحتاجها لتعديل الخطأ بسؤال ماذا حدث ؟ ، فإنه لأمر حسن ، ينبغى أن تكون قادراً على حل مشكلتك فى الحال ، فلن يجيئك

الناس فى بعض الأحيان ويعطوك جميع الحقائق التى تحتاجها لتعديل الخطأ ، *خاصة إذا كنت أنت الشخص المسؤول عن الخطأ* .

ينتج الخطأ أحياناً من التعليمات الضعيفة ، والأوامر غير المناسبة ، والقواعد السيئة أو سوء المهمات . وتذكر أنك قد ترتكب بعض الأخطاء الشنيعة أيضاً ، ويريد بعض المستخدمين أن يخبروا المدير عندما يكون مخطئاً . فالقيام بذلك يدعو إلى انتقام مدمر فى بعض الحالات، ولكنى أتمنى أن لا تتوافق مع مثل هذه الفئة .

أمعن النظر فى وجهة النظر هذه :

يقول هاريت أليسون ، منفذ بإحدى وكالات الإعلان « كلما كان لدى أحد المرؤوسين الشجاعة أن يخبرنى بأننى مخطئ وأننى ارتكبت خطأ ما ، فإننى أعرف أننى قد وجدت شخصاً قادراً على تقبل مسؤولية أكبر ، لذلك يخاف كثير من الناس من فعل ذلك ، ويعتمد ذلك بالطبع على موقف المدير ، فإننى أعرف ذلك أيضاً» .

«ولهذا السبب فإننى قد حاولت دائماً أن أداوم على سياسة أتعامل بها مع مجموعة العاملين معى، وهى لا تخبرنى بما أحب أن أسمع ولكن تخبرنى *بما* يجب *أن أسمعه*.»

٣ - *اختيار الوقت والمكان عندما تستدعى المقابلة الرسمية*. إذا تم حل المشكلة باستخدام أول خطوتين، فإنه شىء رائع ولا حاجة إلى الاتجاه لأكثر من ذلك ، ولكن إذا لم يتم التعديل فإنك بحاجة إلى هذه الخطوة .

لابد من إتمام المقابلة الرسمية مع شخص ما لتعديل خطئه وحل المشكلة فى خصوصية كاملة ، وهذا أول ما تتطلبه هذه الخطوة .

مكتبك هو أحسن مكان لتتم فيه المقابلة حيث إن المكتب فى حد ذاته يشبع سلطتك . إننى أعرف من واقع خبرتى الشخصية إذا حضر إلىّ المدير فى مكتبى ليراني ، فإنها عادة ما تكون مجرد زيارة رسمية، وهناك احتمال بأن كل شيء على ما يرام ، ولكن إذا استدعانى إلى مكتبه . إذن ، فغالباً سيكون شيء ما غير صحيح.

يعتقد بعض المدراء أن ظهر الجمعة أفضل وقت لتعديل أخطاء الشخص من خلال محادثة صادقة صريحة ، بهذه الطريقة فإنهم لن يروا هذا الشخص حتى صباح الاثنين . إننى لا أتفق مع هذا ؛ حيث إنك تقوم بمخاطرة قيام الشخص بإطالة التفكير فيما قلته له أثناء إجازته وعودته إلى العمل فى بداية الأسبوع، وهو لايزال تعيساً معك . يفضل الآخرون صباح الاثنين ، لكنى أعرف من واقع الخبرة أنه أيضاً توقيت غير موفق.

إننى شخصياً أفضل الثلاثاء ؛ حيث أستطيع أن أجعل الشخص يعرف أن كل شيء على ما يرام من خلال أن ألوح له باليد و أربت على كتفه و أحييه تحية مبهجة أثناء باقى أيام الأسبوع.

٤ – *عدم فقد الأعصاب عند تعديل أخطاء المرؤوسين.* من الأفضل ألا تفقد أعصابك مع المرؤوسين أو المستخدمين ، ولكن الأكثر من ذلك هو ألا تفعل ذلك فى جلسة تشاور . إذا حدث ذلك ، فسينتهى الأمر بك إلى لا شيء سوى جدال غاضب بين شخصين غاضبين، حيث سيؤدى الغضب إلى نقد، أكثر منه إلى تعديل الأخطاء. فى الواقع ، فإنه من المحتمل أن تكون عاجزاً عن أن تتذكر الهدف من هذه المقابلة .

إذا لم تستطع أن ترى نتائج طيبة من هذه المقابلة، ما عدا الشعور

المؤقت بأنك فى حالة أحسن عندما تخلصت من غضبك عن طريق تنفيسك له ، فلا تفعل هذا ، فإنك كائن حى ولست آلة، الغرض منها الحصول على حرارة . لا تدع أحاسيسك وآراءك الشخصية تهيمن على المقابلة ، فهذه هى الفكرة ، ولكن عندما تطلب من شخص أن يغير تصفيفة شعره ، فيصبح ذلك نقداً .

لا يكون لمثل هذا النوع من التعديل أى صدى لدى المستخدمين ، هذا إذا كنت محظوظاً ، وإذا تذكر أحدهم شيئاً ما قلته فإنه فقط سيتذكر فقد أعصابك معه، وأنك كنت مخيفاً ، أو أنك قمت بتوبيخه عندما تم استدعاؤه ليأتى إليك .

من الضرورى لمدرب أو مدير البيسبول أن لا يعير أى اهتمام لأى نقد يوجه إليه فى معظم الأوقات . كما قال كاسى ستنجل ذات مرة « إنى لواثق من استخدام الشخص الذى يستطيع اللعب فى كل موقع بكفاءة، أو لا يرتكب خطأ أبداً. المشكلة هى أننى لا يمكننى أن أجعله يكبح استعراضه ويخرج من المدرجات».

٥ - *البدء دائماً بالمدح والتقدير الحقيقى.* لا تقم بتجريح شخص فى بداية دخوله إلى مكتبك ، ولا ينبغى أن تقوم بسرد كل عيوب شخصيته واحداً تلو الآخر ؛ كأنك تتأكد من احتواء قائمة مشتريات على كل ما تريد ، حيث لا يستطيع أحد أن يتحمل مثل هذا النوع من العقوبة طويلاً .

بدلاً من ذلك ، عليك أن تستهل حديثك بإخباره أنه شخص طيب ، وبمقدار تفكيرك فيه وأنه يؤدى وظيفته بشكل طيب ، *أو بأى شىء ما عدا ذلك الموضوع البسيط الذى تريد أن تناقشه فيه* .

تساعد الكلمات الطيبة فى خلق جو من الود والتعاون ؛ حيث يفتح المدح والإطراء ذهن الشخص الآخر ، فتذكر قول مارك توين بأنه لم يستطع أن يعيش على الإطراء الواحد أكثر من شهرين . يمكنك استخدام إطراءات كهذه لتجعل الشخص يتقبل تعديل أخطائه .

« لقد أعددت تقريراً جيداً ، ياتوم ، فقد غطيت بالتأكيد جميع النقاط الرئيسية ، لكن يوجد به شيء واحد فقط أود أن أناقشه معك».

« لقد أديت عملاً رائعاً لي يا آني ، لكن يوجد فكرة واحدة للتطوير أود أن أناقشها معك».

« إنني أعرف ، يا هانك ، أنك دائماً تبحث عن طرق جديدة لتحسين إجراءات العمل ، وقد لاحظت شيئاً واحداً تفعله، ويبدو أنه يسبب لك مشكلة ، لذا فإنني أود أن أقترح .....»

٦ – *الأخذ بقائمة الحصر الخاصة بك لمساعدة الشخص لفهم وجهة نظرك* . هناك طريقة طيبة للتعامل بسهولة مع تعديل أخطاء الشخص ، هي أن تسمح للفرد أن يعرف أنك لست معصوماً من الخطأ ، بالطبع معرفتك بذلك شيء محتمل فعلاً، ولكن هذا يساعده إذا سمحت له أن يعرف أنك تعرف أيضاً . إن هذا يساعده أن يتقبل تعليقاتك بصورة أكبر مما هو عليها .

إنك لا تحتاج أن تسرد جميع أخطاء العشر سنوات الماضية في قائمة لاستخدام هذا الأسلوب ، فها هي كيفية استخدام جيري رالستون ، مشرف لإحدى الشركات ، لهذا الأسلوب . يقول جيري : « إنني دائماً أبدأ بقولي « لقد فعلت نفس الشيء ياجون من قبل وأكثر عدة مرات مما فعلت أنت أيضاً ، وهذا هو ما فعلت لتصحيح هذا الخطأ».

« وبعد ذلك أخبره بأنني نجحت في هذا التصحيح ، إنها حقاً طريقة سهلة للسماح له بأن يعرف ماذا أريد منه أن يفعله ، ثم أسأله إذا كان سيأخذ طريقتي هذه كتجربة ، فماذا يقول إذن غير أنه سيحاول تجريبها . إنه سيجربها بالفعل» .

لقد استخدمت نفس الأسلوب بنفسى لعدة سنوات . إنه يحقق نجاحاً بشكل كبير جداً مع كل واحد ، خاصة مع الشباب الذين يحبون أن يستمعوا إلى الأخطاء التى وقع فيها كبار السن منهم .

٧ – *إعطاء المرؤوس فرصة للحديث*. إذا فعلت ذلك ، فإنك تتيح الفرصة للفرد أن يخبرك عن الجزء الخاص به فى القصة . يعانى معظم الناس بشكل كبير من القلق لسماحهم لك بمعرفة ماذا وكيف حدث ذلك ؛ حيث إنهم يريدون التأكد من أنك تفهمهم ، وسوف يتحدث الغالبية منهم عن طيب خاطر، إذا أتيحت لهم الفرصة.

إذا ظهر أنّ الشخص لديه الفصاحة ليتكلم ، فوجه إليه بعض الأسئلة المهمة، استمر بسؤاله *لماذا ، لماذا ، لماذا* . عندما تحصل على جميع الإجابات التى تستطيع جمعها ، فسيتوفر لك وضع أفضل بكثير لمساعدته، ومساعدة نفسك أيضاً، بالنسبة لهذا الأمر، بأن تتخذ التصرف المناسب؛ حتى لا يحدث نفس الخطأ مرة أخرى.

٨ – *وزن جميع الحقائق والدلائل بحرص دون تحيز وتحامل*. ينبغى قبل أن تدخل فى أى جلسة تشاور رسمية أن تجمع ما يكفى من المعلومات لضمان نجاحها ، لكن يمكن خروج حقائق كثيرة لم تكن سهلة المنال من قبل للنور . من الممكن أن تجد أنك منذ أن رأيت موقف المستخدم لديك ، لست فى حاجة إلى تصرف علاجى . ففى مثل هذه الحالة ، *عليك أن تنهى الجلسة بشكل متطور وطيب*. عليك أن تعالج ذلك بشكل مناسب ولا داعى لأن يعرف المرؤوس أنه فى موضع شك، بسبب خطأ معين .

يقول إيفريت مكول ، مستشار الأمن : « عندما أكون مرتاباً أو لست متأكداً، فإنى أبدأ دائماً بهذه الطريقة مع الشخص، بعد أن أستدعيه إلى مكتبى . أخبره عن المشكلة التى أفكر فيها وأطلب منه نصيحته ورأيه فيها» .

« مثلما حدث فى الوقت الذى كان لدينا فيه معدل مرتفع من اختلاس الأدوات الصغيرة ، إننى حصرت نطاق الشبهة فى ثلاثة أو أربعة أشخاص ، استدعيت كل واحد على حدة وتحدثت معه عن مشكلتى ، أخبرته أن سبب وجوده فى مكتبى هو احتياجى لمساعدته ونصيحته المخضرمة لنوعية العقوبة التى يجب أن تحيق بالمذنب ، و لمحت له ضمنياً خلال المقابلة أننا قد عرفنا اللص ، وكل ما أردت أن أعرفه هو رأيه السديد بخصوص ماذا نفعل معه» .

« إننى تحدثت إلى كل منهم بنفس الطريقة وطلبت منهم ألا يخبروا أحداً بشىء عن تلك المقابلة ، بذلك توقفت عملية السرقة ، لا أعرف حتى اليوم من ذا كان المذنب ؛ حيث إننى فى الواقع لا أبالى ، فيمكن أن يكون أحد الأشخاص الذين تمت معهم المقابلة وربما لا ».

« إن كان لا ، فقد أوصل مصدر الشركة السرى للمعلومات رسالتى إلى الطرف المذنب . فالمهم هنا ، ليس فقط حل المشكلة، ولكن الحفاظ على وظيفة وسمعة شخص أيضاً .»

٩ - *إذا تطلب الأمر عقوبة ، فلابد وأن تتناسب مع الخطأ والفرد.* قبل تحديد العقوبة عليك أن تزن جميع الدلائل والحقائق بحرص ، فمن الممكن الاكتفاء بجلسة تشاور رسمية ولا يتطلب الأمر أكثر من ذلك .

لكن إذا قررت فعلاً أن الأمر يتطلب المزيد ، فعليك أن تتذكر أن *الهدف الوحيد من العقوبة هو الإصلاح،* وليس أكثر ، فإياك والانتقام والتوق إليه .

إليك مؤسساتنا الإصلاحية كمثال . إذا كانت إحدى هذه المؤسسات لا تهتم بشىء سوى العقوبة فقط ، فعادة ما يهتم الرجل الذى أفرج عنه بأى شىء سوى الانتقام ، *ويتعامل بشكل ودى مع المجتمع لوضعه هناك* .

لكن إذا كانت سياسة المؤسسة حقاً هى الإصلاح ، فعند إطلاق سراح السجين ، يصبح عادة عضواً منتجاً ومفيداً فى المجتمع .

إننا نجد هاتين الطريقتين فى مجال العمل والصناعة ، لا يبدو وجود شيء وسط، يتفق عليه ، فعند استخدام الطرق النظامية الخاطئة - عندما يشعر الشخص بالظلم فى معاملته - من الممكن أن تواجه الشركة مشكلة المستخدمين .

إننى أعرف مصنعاً يستخدم *العقوبة من أجل العقوبة* ، فتتجاوز الإدارة تطبيق اللوائح من أجل اللوائح ، فيشعر عمال الإنتاج بالكراهية نحو الأفراد ذوى المكانة العليا ، فالدمار المتعمد للشركة أمر شائع ؛ حيث إن السرقة تعتبر مشكلة كبرى، وكذلك أيضاً إجمالى حركة المستخدمين وعدم وجود ولاء من جانبهم . من السهل أن تضاعف الشركة أرباحها، وربما أكثر من ذلك إذا استطاعت الإدارة التعامل مع عمال الإنتاج على أنهم بشر.

١٠ - *السماح للفرد بانتقاء نوع العقوبة* . لقد وجدت أسلوباً حسناً للاستخدام ، هو *السماح للفرد باختيار عقوبته* . سل الشخص ماذا يعتقد أنه كاف لأن تفعل معه فى حالته ، فسوف تفاجأ بالعدد الذى يواجه الموقف بواقعية وأمانة ؛ حيث يعطى ٩٩ ٪ حكماً على أنفسهم أكثر شدة مما قد تحكم أنت به ، *وبالتالى* تصبح *رؤوفا بالنسبة لهم عن طريق تقليل العقوبة التى لم تحكم أنت بها* .

أما بالنسبة للشخص الذى يتساهل مع نفسه فى اختيار العقوبة ، فاعتذر له بأن هذا الاختيار لم يكن هو بالضبط الذى تفكر فيه، وبعد ذلك أخبره بالعقوبة التى يجب أن تكون وتمسك بهذا القرار ، وأخبره ماذا تقصد من ذلك، مع اقتناعك بالقرار ، حتى إذا اعتقد أن العقوبة تفوق الذى يستحقه ، فستجده يتقبل العقوبة بصدر رحب عندما تبرر له السبب ، لكن هذا نادراً ما يحدث ، حيث يصدر معظم

الأفراد حكماً أشد على أنفسهم، أكثر مما تفكر فيه ، سوف أعطى لك مثالاً عن هذا الأسلوب :

يقول ليو باول ، منفذ بإحدى الشركات : كنت أتولى سرية تدريب فى فورت ريلى بكنساس بعد انتهاء حرب فيتنام مباشرة ، وكنت أتبع قاعدة ثابتة فى الكتيبة، وهى أن يحرم أى متدرب لا يستطيع أن يجتاز بنجاح امتحان البراعة للأسبوع الخامس من إجازة نهاية الأسبوع ، فقد تدرب كل متدرب بجهد، من أجل اجتياز الاختبار، حيث لم يكن قد تبقى سوى إجازتين فقط لنهاية الأسبوع خلال الأسبوع الثامن من دورة العمل ».

« أخبرنى متدرب ، كان رقيب الحارس القومى بويسكونسين فى مهمة نشطة لمدة ستة أشهر ، أثناء الجزء الأول من الأسبوع الخامس بأن زوجته ستأتى لقضاء نهاية الأسبوع معه » .

قلت له « إنه شىء حسن ، ولكن أتمنى أن لا تقوم بالرحلة دون جدوى ، وبرغم كونك رقيباً فإنك مازلت متدرباً وعليك أن تجتاز الامتحان أيضاً ، فإذا فشلت فى الاختبار فلا توجد إجازة ».

وقد قال المتدرب «سوف أجتازه» ، ولكنه فشل ، لذا فقد كان ظهر الجمعة فى السرية محروماً من إجازة نهاية الأسبوع و عانت زوجته من سفر طويل من ويسكونسين إلى كنساس ، وجلست فى منطقة الانتظار الخاصة بالسرية فى انتظار زوجها للذهاب إلى المدينة معها .

«طلبت منه أن يأتى إلىّ فى حجرة الخدمة وقلت له إنك تعرف سياسة السرية، وأنت تعرف ذلك قبل أن تسافر زوجتك وتأتى إلى هنا بمدة كبيرة. ماذا تريد منى أن أفعله لك ؟ فإذا سمحت لك بالذهاب إلى المدينة، إذن فمن الضرورى أن أسمح أيضاً بالإجازة لكل متدرب آخر رسب فى الاختبار» .

«إننى سأخبرك بما تفعل ، إنك تأتى وراء مكتبى وتأخذ مكانى ، وأنا سوف أذهب إلى قاعة الطعام وأتناول فنجاناً من القهوة ، ولمدة ١٥ دقيقة تكون أنت القائد الذى يحكم السرية ، وليس أنا. وعندما أعود أعرف منك إجابة السؤال، وسوف أقبل قرارك» .

« لم أعد إلى حجرة الخدمة ؛ حيث فى أقل من ١٠ دقائق كان المتدرب موجوداً فى حجرة الطعام، وقال لى يا كابتن إنك محق ، إننى لا أستطيع أن أسمح لنفسى بإجازة للذهاب إلى المدينة، بصرف النظر عن وجود زوجتى أو غيرها» .

«لقد اتخذ القرار السليم وكنت فخوراً به . حقا لم يذهب هو وزوجته إلى المدينة، ولكن على كل حال فقد أقاما حفلة فى ذلك الأسبوع ؛ فقد أنزلتهما فى أحسن دار ضيافة بالمنطقة وكانا ضيفين عزيزين علىّ أنا وزوجتى فى النادى» .

« إننى لم أنسَ هذه التجربة أبداً، حيث لاأزال أستخدم نفس المبدأ اليوم . لست متأكداً تماماً لماذا نجح هذا الأسلوب؛ حيث إننى لست عالماً نفسياً ، لا أعرف، إذا كان الدافع الذى يحرك المرء هو الكبرياء أم الإحساس بالواجب أم ماذا ، لكنى أعرف جيداً أنه أثبت نجاحاً ، ولا أهتم بالكيفية أو السبب» .

١١ – *التأكيد على الفوائد من أجل اكتسابها* . يمكنك الحصول على مكاسب أكثر إذا منحت الشخص حافزاً بأنك تريد له التغيير وتعديل أخطائه عن مجرد إصدار الأوامر له للقيام بذلك .

يخبرنى هنرى كيرك باتريك على سبيل المثال ، مدير مبيعات بإحدى شركات التأمين فى المقاطعة ، أن السر فى مداومة رجال المبيعات لديه وتحفُّزهم للعمل بقوة ليس فى نصحهم بما تريده الشركة منهم ولكن فى منحهم الحافز الذى يجعلهم يريدون بيع المزيد من التأمين لصالحهم .

يقول هنرى : « إننى لم أخبرهم أبداً أنهم لابد وأن يقوموا بالكثير من العمل الشاق والزيارات المتوقع نجاحها إذا أرادوا أن يعملوا لدى ، لكن بدلاً من ذلك أخبرتهم أنهم كلما قاموا بزيارات و تمكنوا من بيع المزيد من التأمين ، كان الدخل أكبر» .

١٢ - *إنهاء مقابلتك بمدح وتقدير حقيقى لعمل الشخص* . لا تنهِ جلسة التشاور مع الفرد بإشارة فيها مرارة ، لابد وأن تحتوى الجلسة على المدح والذم ؛ حيث ينبغى أن تترك جلسة تعديل الأخطاء للفرد فكرة أنه تمت مساعدته وليس زجره . عندما تقوم بتعديل أخطاء الفرد ، فلابد وأن تراعى فى ذلك أن تكون خدوماً للفرد، لا مصدراً لمضايقته .

كما قال براند بارش ذات مرة : « إن هناك شيئين يسببان ضرراً للقلب هما الصعود على السلم جرياً وتوبيخ الناس ، لذا لابد فى نهاية الجلسة أن تربت على كتفه، وبذلك تستطيع أن تختم الجلسة بطريقة وبودة عن طريق حركة لطيفة ؛ حيث ينبغى أن تكون الذكرى الأخيرة للفرد من الاجتما ع ذكرى طيبة» .

١٣ - امدح *أىّ إنجاز مهما كان هذا الإنجاز طفيفاً* . لا يستطيع أحد أن يحتمل اجتماعاً متواصلاً لتعديل أخطائه . إذا كان من الواجب عليك أن تعدل أخطاء شخص ما ، سواء أردت الخلاص منه أو زجره ونقده ، فلا تعدل الشخص نفسه .

مثلاً ، إذا كان لديك ابن، ومازال فى تلك السنوات الناعمة فى الصف الابتدائى . راقب وجهه مباشرة بعد أن يحضر لك تقرير المدرسة ، افرض أنك نظرت وقلت له : « يا بنى إن أداءك فى القراءة ليس جيداً ، أليس كذلك ؟ وفى الواقع يعتبر هذا التقدير ضعيفاً للغاية . راقب رد فعله ، سيتغير وجهه وستكون

هناك بلا شك دموع بعينيه . لكى يسترد لون وجهه مرة أخرى ، قل له فقط : « لكن تقديراتك فى الحساب والهجاء مرتفعة وأنا فخور جدا بك ».

لذا ، إذا أردت الحصول على أحسن أداء ممكن من جانب المرؤوسين ، وإذا أردت أن تحصل على السلطة المطلقة معهم ، إذن فعليك بمدح أى إنجاز يحققونه وأقل إنجاز يصلون إليه . كما قال تشارلز شواب : « لا يوجد شيء يقتل طموح المرء، كما يفعل النقد الصادر من الأفراد الأكثر منه نفوذاً أو مكانة ؛ لذلك فأنا تواق للمدح ، ولكن أكره أن أجد غلطة . إذا أعجبنى شيء ، فإننى مفرط فى استحسانى وسخى فى مدحى».

ماذا عنك ؟

١٤ - *إعطاء المستخدمين مكانة مرموقة للالتزام بها*. إذا مارست الأسلوب الذى طرحته توا عليك لمدح كل وأى إنجاز ، فسوف تصبح هذه الخطوة أوتوماتيكية . عندما تقوم بمدح شخص ، فسيريد المزيد من المدح ، و بذلك تمنحه مكانة مرموقة يلتزم بها عندما تمدحه على أدائه لعمله ؛ حيث إنك إذا وضعت مستوى مرتفعاً ليكتسبه الفرد ، فإنه يعرف متى يفقده، وليس من الضرورى عليك أن تخبره بذلك ، ولكن إذا لم تضع أى مستوى له، فإنه بذلك لا يهدف إلى شيء. كما يقول جوز إتريبى : « الوقت الوحيد الذى تدرك فيه أن لك مكانة مرموقة هو عندما لا تلتزم بهذه المكانة».

١٥ - *المتابعة بمقابلة ثانية، إذا تطلب الأمر*. إذا كنت فى حاجة إلى عمل مقابلة أخرى، أو جلسة تشاور لتصحيح نفس الخطأ فإنك بحاجة إلى طرق أكثر شدة ، ففى المقابلة الأولى عليك بوضع الأساس ، وفى الثانية عليك *بالتخلص* من بعض الأشياء التى تضر *بهذا الأساس* ، ولكن إذا كنت لا تزال فى حاجة إلى مقابلة ثالثة ، إذن فإنه الوقت المناسب *لجنى ما* زرعت . إذا استغرق

هذا مقابلة رابعة، فإنك إذن لا تحتاج إلى الأسلوب الحسن فى التعامل مع الشخص .

القيام بثلاث مقابلات مع مستخدم واحد، لتصحيح نفس الخطأ يذكرنى بزوجين يعيشان زواجاً سعيداً منذ ٥٠ عاماً . وقد قيل إنهما فى الواقع لم يسبق لهما أبداً، وأن حدثت مشاجرة أو تلفظ بكلمة حادة بينهما . عندما أجرى صحفى مقابلة معهما بمناسبة اليوبيل الذهبى لزفافهما ، سألهما عن سر السعادة الزوجية لديهما .

قالت الزوجة : « أثناء قيامنا بقضاء شهر العسل ركبنا عربة يجرها حصان واحد ، وعند عبوره الطريق تعثر الحصان ، فأوقف چون الحصان وقال « إنها المرة الأولى» ، فيما بعد تعثر الحصان مرة أخرى، وقال چون «هذه المرة أكثر شدة، وبذلك تكون المرة الثانية» .

والمرة الثالثة تعثر الحصان ، فقال جون «تصبح ثلاث مرات» ، وسحب البندقية وأطلق الرصاص على الحصان حتى سقط صريعاً .

نظرت إلى جون للحظة وقلت له : « ما كان يصح أن تفعل ذلك يا جون ، لكنه نظر مباشرة إلى عينى من أسفل الدخان المتصاعد من البندقية وقال إنها المرة الأولى» .

ومنذ ذلك اليوم لم نتعرض لأى جدال .

لذلك ينبغى أن تكون المقابلات التى تقوم بها بمثل هذا التتابع، وقد استخدمت هذه القصة لعدة مرات مع المرؤوسين ليكون لها تأثير طيب عليهم فى كل من الإدارة والعمل ، بالرغم من أن بعضاً منهم حديث جدا فى السن ، ليستحضر مثل هذه القصة ، فإنها تساعد على توضيح وجهة نظرى وضوحاً كاملاً .

١٦ - عدم تصحيح *الأخطاء* بصورة متكررة. كما قلت من لحظة مضت ، إذا كان عليك تصحيح نفس الشخص بصورة متكررة ، فتأكد من نفسك ، حيث من الممكن أن تحمل لهذا الفرد بعض الضغينة دون أن تدرك هذا . إذا كان هذا هو الحال ، فإنك بذلك قد سمحت لعواطفك أن تهيمن على الحكم الطيب تجاه هذا الفرد .

كيف يمكنك الحصول على جيش من الأتباع المخلصين؟

إذا أردت أن يكون لك مجموعة من المعارف المخلصين لك ، فإنه يجب عليك استخدام سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين لحثهم على القيام بما تريدهم أن يقوموا به .

وهذا الفصل سيوضح لك كيف يمكنك أن تكون قائداً فى جميع الأنشطة التى تشارك فيها، سواء فى العمل أو فى المنطقة التى تسكن فيها أو فى الحياة السياسية أو الحياة الاجتماعية ، وستتعلم أيضاً الطريقة التى ستدفع زوجتك لأن تكون تابعاً مخلصاً لك أيضاً .

إنَّ الأشخاص المهنيين مثل الأطباء والمحامين يحاولون تحويل المرضى والعملاء إلى جيش من الأتباع المخلصين لهم على الدوام ، ويحاول الوزراء والسياسيون القيام بنفس الشىء ، إلا أن رجال الأعمال يحتاجون لأن يكون لهم مجموعتان من الأتباع المخلصين لهم : ١ – الموظفون ، ٢ – العملاء .

وحيث إن خبرتى تتركز بشكل أساسى فى نطاق الأعمال والصناعة أكثر منها فى السياسة أو الدين أو الطب أو القانون ، فإن جزءًا من هذا الفصل سيوضح لك الكيفية التى يمكنك بها أن تكون قوياً مع من ترأسهم أو مع موظفيك حتى تجعلهم أتباعاً مخلصين لك .

ومن المحتمل أن لا تكون فى هذه اللحظة فى موضع يتطلب منك الاهتمام بالحصول على هذا الجيش من الأتباع المخلصين لك ، ولكن عندما يأتى هذا اليوم، وأنا واثق فى أنه سيأتى ، فإن المعلومات التى فى هذا الفصل ستكون ذات قيمة كبيرة لك .

وقبل أن أناقش الكيفية التى يمكنك بها استخدام قدرتك المطلقة مع الأشخاص؛ للحصول على هذا الجيش من الأتباع المخلصين لك ، فإننى أريد أن أسألك بعض الأسئلة التى ستساعدك على فهم الأسباب وراء الطرق التى أتبعها بشكل أفضل .

هل تساءلت من قبل لماذا تكون الخدمات العسكرية غير قادرة على الاحتفاظ بمستخدميها ذوى الكفاءة العالية ؟ أو لماذا يكون هناك فى بعض الشركات معدل ثابت من استبدال وتغيير المتدربين بها ؟ والإجابة بسيطة جدا : *فهم لا يحققون الرغبات والاحتياجات الأساسية للعاملين* .

كيف كان بإمكان الشركات الناجحة جدا من IBM ، ويروكتر أند جامبل وإيستمان كودك وزيروكس ، وجى و J. C. Penney والعديد من الشركات الأخرى الاحتفاظ بموظفيها المخلصين فى عملهم طوال العمر؟ والإجابة بسيطة أيضاً ، *فهم يحققون الرغبات والاحتياجات الأساسية لمستخدميهم* .

ولهذا فإذا أردت الحصول على جيش من الأتباع المخلصين لك ، فقم بما تقوم به هذه الشركات والمؤسسات الكبرى بالضبط . *قم بتحقيق احتياجات ورغبات كل فرد، وذلك حتى يصبح مخلصاً لك* .

ودعنى أدلك على نقطة مهمة هنا ، فقبل أن تعتقد أن الطرق التى تستخدمها هذه الشركات الكبيرة غير مناسبة لك ، فإننى أقول لك إنه لم يبدأ أى منها بمثل ما هى عليه الآن ، فكل واحدة منها بدأت كشركة صغيرة ، فيمكننى تذكر الوقت الذى كانت فيه 3M صغيرة وباقى هذه الشركات الكبيرة ناجحة وعملاقة ؟ ومن أجل التأكيد فإننى أقول ثانية إنها استطاعت *أن تجعل من موظفيها وعملائها أتباعاً*

مخلصين لها عن *طريق تحقيق احتياجاتهم الأساسية* ، ولهذا يمكنك اتباع نفس الطريقة لتكون ناجحاً، بغض النظر عما تعمل به .

ولن يؤدى هذا الأسلوب فقط إلى جعلك أكثر نجاحاً من الناحية المادية ومساعدتك فى الحصول على المزيد من السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين ولكنه سيؤدى أيضاً إلى جعل حياتك المنزلية أكثر سعادة . هذا وحده يجعل هذا الفصل قيماً بالنسبة لك ، فإذا أردت أن تكون شريكة حياتك أو شريك حياتك مخلصاً لك فتأكد من أنك تراعى الاحتياجات والرغبات الأساسية له أو لها . بعد ذلك فإنه لن ينتهى بك الأمر إلى الطلاق متسائلاً كيف ولماذا وصلت إلى هذا ؟.

المزايا التى ستجنيها:

١ – سيظل الأفراد بجوارك عندما تتعسر الأمور.

٢ – سيحترمك الناس ويثقون بك بشكل كامل.

٣ – سيستجيب الناس لما تطلبه بإرادتهم وسيعطونك تعاونهم المخلص ودعمهم الصادق .

٤ – سيعمل الأفراد معاً كفريق، بروح عالية ومعنويات مرتفعة وباقتناع وتكريس لهدف واحد .

٥ – ستجعل الأفراد يشعرون بأنهم ينتمون للمكان الذى يعملون به .

٦ – سيعمل الأفراد لك بحماس وبروح المبادرة والإبداع .

٧ – سيعمل الأفراد، بنفس الجدية التى تعمل بها لإنجاز العمل.

ست طرق لتنمية إخلاصك للآخرين

إذا أردت أن يكون الناس مخلصين لك ، فإنه يجب عليك أن تكون مخلصاً لهم أولاً، فإذا كان هناك شخص أعلى منك ، كما هو الحال معنا جميعاً تقريباً ،

فإنه يجب أن تكون قدوة يحتذى بها العاملون معك، بأن تكون مخلصاً لرئيسك .

فبعض المشرفين والمدراء المسؤولين عن المجموعات الصغيرة من الأفراد يحاولون الحصول على مساندة المساعدين والموظفين الصغار، عن طريق الانتقاد أو السخرية من الرؤساء ، ولكن هذا الأسلوب يقضى على ثقة وولاء مرؤوسيهم ؛ فلكى تكون قائداً ذا كفاءة للآخرين بغرض الحصول على سلطة مطلقة فى التعامل معهم ، يجب أن تكون مخلصاً لمن هم أعلى منك، ولمن هم تحت قيادتك أيضاً .

ولتنمية هذه الخاصية الفريدة التى ستساعدك فى الحصول على الأتباع المخلصين ، اتبع الطرق الست الآتية :

١ - كن سريعاً فى الدفاع عن مرؤوسيك أمام انتقاد وإهانة رؤسائك .

٢ - لا تعطِ أى تلميح يدل على عدم موافقتك على أوامر رئيسك، عند قيامك بإخبار مرؤوسيك بتعليماته، فإذا كنت لا توافق على أوامره، قم بإخباره هو، وليس هم.

٣ - قم بأداء كل مهمة وكلت بها بأفضل ما فى قدرتك ، فهذا فى حد ذاته يوضح إخلاص دعمك لرئيسك.

٤ - لا تقم بمناقشة المشاكل الشخصية لموظفيك مع الآخرين ، فإذا أخبرك شخص ما بشيء، فاحترم هذه الثقة .

٥ - دافع عن موظفيك عندما يتهمون ظلماً .

٦ - لا تنتقد رؤساءك أمام مرؤوسيك ، فلا يمكنك انتظار الولاء ممن هم تحت رئاستك إذا كنت غير مخلص لمن هم أعلى منك .

كيف تقوم الشركات الكبرى بالحصول على جيش من الأتباع المخلصين لها؟

يمتلك صاحب مصنع للمنازل المتحركة ، مقره الرئيسى فى ميدويست، أكثر من خمسين مصنعاً للتصنيع والتجميع فى مواقع استراتيجية فى الولايات المتحدة، فرئيس الشركة أصبح رئيسها عندما كان فى منتصف العشرينيات ، وفى خلال عشرين سنة فقط استطاع زيادة المبيعات السنوية من ٩،٥ مليون دولار إلى ٣٠٠ مليون دولار .

فالموظفون لا يرحلون أبداً للعمل فى مكان آخر ، فجميعهم مخلصون لهذه الشركة بشكل كامل ، وهم لا يعتمدون على اتحاد للحصول على راتب أعلى أو مميزات أخرى لهم ، فرواتبهم تعتمد على درجة جودة العمل الذى يمكنهم أداؤه فى اليوم ، فالروح المعنوية مرتفعة ، وكل مصنع به قائمة طويلة من الأشخاص المنتظرين للحصول على عمل هناك على الرغم من أن الشركة ليس بها اتحاد للعاملين بها .

وتقوم الشركة ببناء المنازل المتحركة بالطلب تبعاً للمواصفات الفردية ، يعمل الموظفون حتى ينتهوا من حصة اليوم، والتى عادة ما تكون من ٢٥ إلى ٣٠ منزلاً متحركاً لكل مصنع تجميع . وعند هذا فقط ينتهى عمل اليوم ، ولكن لا يعنى هذا بالضرورة يوماً طويلاً. وفى الواقع ، فإن هذا من الممكن أن يعنى يوماً قصيراً، فإذا أسرعوا فى العمل ، يمكنهم الذهاب مبكراً .

والإدارة لا تحتاج إلى الإلحاح على الموظفين لحملهم على العمل ، فالموظفون يقومون بمراقبة صفوفهم ، فهم لا يستغنون فقط عن الأفراد غير الأكفاء أو الكسالى ، ولكنهم يستغنون أيضاً عن هؤلاء الذين يحاولون اتباع طرق مختصرة وتخطى خطوات مهمة فى الإنتاج، فى محاولة منهم للإسراع من عملية التجميع، وتحقيق المزيد من المال ، فهم يعلمون أنه إذا قلت الجودة، فإنهم سيخسرون ميزة التسليم المبكر فى الوقت الذى سيظل يدفع لهم أجر يوم كامل.

ولقد قامت شركة أخرى فى الغرب الأوسط بافتتاح خطة المساهمة فى الأرباح للموظفين فى الثلاثينات عندما كانت العديد من الشركات قد بدأت فى الإفلاس، والمبدأ الأساسى لخطتهم كان بسيطاً للغاية . *كلما حقق الموظفون المزيد من المال للشركة ، حققوا المزيد من المال لأنفسهم* ، فكانت النتيجة أن عمل جميع الموظفين بجد أكثر وأنتجوا أكثر واستخدموا روح المبادرة والإبداع لديهم للوصول إلى طريقة أكثر فعالية وأكثر ربحاً للقيام بالعمل .

فبدلاً من التركيز على كيفية الحصول على شيء من الشركة ، فإن الموظفين قد استخدموا تفكيرهم فى الوصول إلى طرق جديدة لتحقيق المزيد من المال للشركة ، وبالتالى تحقيق المزيد من المال لهم، فبأسلوب فعلى ، أصبح كل شخص جزءاً من فريق الإدارة ، ولقد حدثت بعض الأشياء المذهلة بعد تنفيذ خطة المساهمة فى الأرباح .

* توصل أشخاص عاملون عاديون إلى أفكار، قد تجعل عبقرية ابتكارية مثل إديسون فخوراً بها .
* أصبح التباطؤ فى العمل أمراً منتهياً ، فجميع الموظفين أصبحوا يعرفون أن قدرة الشركة على الدفع تعتمد بشكل كامل على قدرتهم على الإنتاج .
* أصبحت مبيعات الشركة الآن أكثر من ٦٠٠ مليون دولار، وهى زيادة بمقدار ١٢٠ مرة عن المبيعات السنوية التى كانت تصل إلى ٥ ملايين دولار فى بداية الثلاثينات قبل البدء فى خطة المساهمة فى الأرباح .
* تم خفض تكلفة المنتج المُصنَّع إلى أكثر من ٥٠٪ على الرغم من الزيادة المستمرة فى تكلفة المواد الخام .
* زادت الرواتب السنوية للموظفين بنسبة ٨٠٠٪ وهذا ليس نتيجة طلبات الاتحاد أو تكلفة الزيادات، ولكن نتيجة إنتاجية الموظفين فقط .

وبحساب الزيادات السنوية فإن جميع الموظفين بمن فى ذلك الحراس يكسبون الآن أكثر من ٢٥ ألف دولار فى السنة .

فالشركة لا تحتاج لأن تنزعج بشأن عدم وجود موظفين مخلصين فى العمل لها . وهناك صف طويل من الأفراد الذين ينتظرون تعيينهم ، ولكن نادراً ما تكون هناك فرصة لذلك ما لم يستقل شخص ما أو يتوفى ، فالموظفون لا يتركون الشركة لأى سبب آخر .

وموظفو الشركات اليابانية مخلصون بشكل خاص لشركاتهم ، فكما يقول عامل خط تجميع بشركة سونى : « العمل بشركة سونى هو بمثابة العمل للعائلة ».

ويمكن قول نفس الشىء بالنسبة لجميع الشركات اليابانية، سواء كانت تقوم بتصنيع سيارات أو دراجات بخارية أو كاميرات أو حاسبات آلية أو تليفزيونات... إلخ ، فالعمل بشركة يابانية يشبه الزواج، غير أنه يدوم أطول من معظم الزيجات الآن فى أمريكا .

وينبع ولاء الموظف للشركة من ولاء الشركة للموظف ، فإدارة الشركة تولى اهتماماً كبيراً لاحتياجات ورغبات كل موظف : الأمان المادى وحاجاته للاعتراف بقيمته ووضعه المهنى والشعور بالفخر والأهمية فى عمله .

ومعظم الشركات الكبرى توفر لموظفيها *الشعور بالأمان*، ويمكنك القيام بنفس الشىء سواء كنت تقوم بإدارة شركة كبيرة أو عمل صغير به موظفان اثنان أو ثلاثة .

وتفخر شركة *IBM* بأنه لم يتم طرد أى شخص لأسباب اقتصادية، فالشركة دائماً ما تجد وظائف جديدة للموظفين الذين تم نقلهم ، فقد تعيد تدريبهم إذا لزم الأمر .

ويشعر العاملون فى بروكتر *آند جامبل* أن المنتجات التى يقومون بتصنيعها هى الأفضل فى العالم . فهم يشعرون أنهم يعملون فى عمل يستحق الجهد بشكل

كبير ؛ فالروح المعنوية العالية هى التى وراء حماس التنافس الأسطورى لقوة مبيعات الشركة .

وتقوم شركة *إيستمان كوداك* بتشجيع روح المبادرة والإبداع بمنح جوائز مادية للأفكار التى يمكن استخدامها . فعلى سبيل المثال تم مكافأة موظف بسبعة آلاف دولار تقريباً وذلك لتوصله إلى طريقة للتقليل من درجة تعرض معدات الكاميرا للكسر ، وكذلك فإن كوداك تفضل أن تقوم بعمل الترقيات من الداخل ، فلا يترك العديد من الموظفين الشركة تبعاً لذلك .

أما شركة زيروكس فلديها خطة مميزات رائعة تهدف إلى دفع ١٠٠٪ من جميع تكاليف المستشفى للموظفين وعائلاتهم ، وليس هناك حد لذلك، وكذلك فإنهم يقومون بدفع جميع مصاريف علاج الأسنان لهؤلاء الذين يذهبون إلى طبيب الأسنان بشكل منتظم لمدة سنتين .

وتوفر شركة *3M* العديد من الفرص لموظفيها حتى إن أحد المسؤولين قال: « إن الشركة مثلها مثل الكعكة الكبيرة ، كل ما عليك القيام به هو قطع قطعة بالحجم الذى يمكنك تناوله ».

ولا تعطى جنرال *إليكتريك* الكثير من الاهتمام بسلسلة الأوامر ، فإذا كان للموظف عمل ما يريد القيام به ، فإنه يجد الشخص الذى يحتاج أن يعمل معه ويذهب إلى أى مكان يلزم الذهاب إليه لتنفيذ العمل، وكل ما يحتاج إليه هو أن يخبر الأشخاص اللازم إخبارهم .

كذلك فإنه من النادر أن يترك موظف ما شركة *J. C. Penney*، فكما قال أحد مشترى الملابس : « إن J. C. Penney تهتم بذويها ، فهم يؤيدونك بالكامل فى قراراتك . فمن الطيب دائماً أن تعرف، أنه لن يتم طردك لكل خطأ تقوم بعمله ».

كيف يمكنك الحصول على نسبة ١١٠٪ من التعاون من موظفيك؟

كما رأيت فى الأمثلة التى قدمتها لك فإنه ليس هناك سر غامض أو خفى فى كيفية الفوز بولاء وتعاون الآخرين . فخلاصته هو أنك إذا أردت الفوز بولاء وتعاون ودعم الآخرين فيجب *عليك إعطاؤهم ولاءك وتعاونك ودعمك أولاً* .

فالأشخاص الناجحون يعرفون أنه يجب عليك أن تعطى، قبل أن يكون بإمكانك أن تأخذ ، وعندما تقوم بهذا، فإنك دائماً ما تحصل على أكثر مما أعطيت، وتلك هى قوة الأفراد المطلقة وقد تم تطبيقها

وبهذا فإنك إذا أردت التعاون والدعم ممن يعمل معك فيجب عليك إعطاؤهم تعاونك ودعمك أولاً . ويمكنك معرفة ما إذا كنت تقوم بهذا أم لا بسهولة ، فإذا كان الموظفون الذين يعملون لديك متحمسين ومبتهجين، يملؤهم الحماس ويستمتعون بوظائفهم ولديهم استعداد للعمل لساعة إضافية، أو ذلك عندما يتطلب الأمر أو عندما تطلب منهم ذلك، فيمكنك أن تكون متأكداً من أنك تقوم بالشىء الصحيح .

ولكن إذا كنت لا تولى الموظفين تعاونك ودعمك أولاً، فيمكنك معرفة ذلك بسهولة أيضاً ، فسوف يصل الموظفون إلى العمل فى وقت متأخر، وسيصبحون غير مهتمين بوظائفهم وسيسرعون إلى الخروج من العمل قبل أن يأتى وقت انتهاء يوم العمل . فإذا كانت هذه هى الطريقة التى يتصرف بها موظفوك ، فلا تسألهم أبداً عن شىء إضافى ، فلن تحصل عليه .

تذكر : يجب أن تعطى دائماً إذا أردت أن تأخذ ، ودائماً ما ستحصل على ما أعطيته بالضبط على الرغم من أن ما ستحصل عليه فى المقابل، يكون غالباً مضاعفاً لعدة مرات .

وهذه الفكرة مهمة جدا فيجب عليك استخدامها مع أفكار فصول هذا الكتاب، والتى توضح لك كيفية الحصول على سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين، ويجب أن تضعها فى ذهنك فى كل تعاملاتك اليومية مع الآخرين ، موظفيك ،

ومرؤوسيك ، وشركائك ، وزملائك ، وعملائك ، وأصدقائك وحتى مع عائلتك ؛ وذلك لأن التعاون المخلص مع الآخرين هو المفتاح الحقيقى للسلطة المطلقة التى تريدها .

الطريقة السريعة التى يمكن الاعتماد عليها لحث الآخرين على التعاون

إذا أردت أن يعمل الآخرون ويتعاونوا معك ، فإنك يجب أن تكون عضواً فى الفريق أيضاً . يجب أن تكون مستعداً للمشاركة فى نفس الصعاب ، ونفس العقبات ونفس الأخطار التى يتعرضون لها ، وهذا حقيقى ومؤكد بشكل خاص إذا كنت تعمل فى مصنع صناعى حديث .

وإذا كنت تعتقد أن مصانع اليوم الصناعية ليست أماكن خطرة يصعب العمل فيها، فإنك لم تدخل أبداً فى مصنع صلب حديث أو طاحونة غزل ونسيج أو مصنع مطاط، فالميكنة الحديثة على الرغم من أنها عالية الكفاءة فإنها من الممكن أن تكون خطيرة جدا ، وللعلم فقد رأيت العديد من العمال الذين فقدوا أصابعهم وأيديهم وحتى أذرعهم .

ولا أقول هنا إنه يجب عليك إدارة طاحونة خلط أو مكبسة حفار أو مصقلة مطاط إذا لم يكن هذا هو عملك ، ولكننى أقول إنك إذا كان لديك مكتب مكيف، بينما يعمل الموظفون فى درجة حرارة عالية، فإنه يمكنك التعاون معهم وإظهار دعمك لهم بالخروج من مكتبك والعمل بجوارهم فى الحرارة العالية، من حين لآخر .

وهم لن يتوقعوا منك أن تقضى ثمانى ساعات معهم بهذه الطريقة ، فهذه ليست وظيفتك وهم يعلمون ذلك . ولكن هذا التصرف البسيط سيؤدى إلى تأسيس رابطة صداقة واحترام بينك وبين مرؤوسيك ، ولن تكون قادراً على اكتسابها بأى طريقة أخرى .

فبوب ديفين يقول : « لا أقوم فى أى مرة بتفقد المصنع إلا وأجد نفسى قد

توقفت ومددت يد المساعدة فى أى مكان فى المصنع » وبوب ديفين هو مدير المصنع المساعد لمصنع مطاط وكاوتش فى أوهايو، والذى تم تقديمه فى فصل سابق ، فعلى سبيل المثال دائماً ما توجد طبقات من المطاط لاصقة بالمزلقة ، ومن الصعب نقل طبقة المطاط من وإلى طاحونة الخلط ، ولهذا، فإننى فى كل مرة أرى فيها رجل الطاحونة يكدح فى طبقة من المطاط على المزلقة، أتوقف وأساعده.

« وقد لا يساعده ذلك كثيراً فى الواقع، ولكننا نحتك ببعضنا البعض ، وتتسخ يداى، و يترك كلانا الآخر وابتسامة عريضة على وجه كل منا . وهذا هو ما توقفت من أجله على أية حال».

وطريقة بوب فى مد يد المساعدة لها فائدتها بشكل خاص، عندما تكون فى بداية مشروع جديد، والموظفون مترددون بعض الشىء بشأن البدء، فإذا بدأت فى العمل بحماس كفرد من المجموعة فإنهم سيتعاونون معك وسيتبعونك .

وهناك ملحوظة تحذيرية صغيرة بشأن ذلك : *عندما يندمج الرئيس فى العمل بشكل كبير وغير محدود ، فإنه لا يعد رئيساً* ، فضع ذلك فى ذهنك ، فقبل أن تتعمق بشكل كبير ، تأكد من أن لديك طريقة جيدة للخروج من ذلك .

كيف يمكن استخدام عمل الفريق للحصول على جيش من الأتباع المخلصين؟

عندما تقوم بتدريب موظفيك كفريق ، فإنك تعطى كل واحد منهم إحساساً بأنه ضرورى للعمل وأنه مرغوب فيه وإحساس بأنه هو أو هى ينتمى للعمل . فأحد الدوافع النفسية القوية فى الشخص هو رغبته فى الانتماء والتوحد مع المجموعة ، فإذا أعطيته هذه الخاصية التى يحتاجها بشدة ، فإنك ستدفعه لأن يكون مخلصاً لك .

فعندما يعلم الفرد أنه مرغوب فيه ، وأنه يتم تقدير عمله، وعندما يعلم أن جهوده تسهم فى تحقيق هدف له قيمته، فإنه يصبح فخوراً بنفسه وبالمجموعة

وسيكون لديه إحساس قوى بالإخلاص للفريق .

فعندما تنمى إحساساً قوياً بعمل الفريق فى الأشخاص الذين يعملون لديك فسيكون لديهم إحساس بالفخر والولاء . فعندما يمكنك تنمية إحساس بالفخر الشديد والولاء القوى فى كل جزء من المجموعة، فإن عملك كقائد يصبح أكثر سهولة، فحين يظهر موقف صعب على السطح ، وعندما تحتاج من الأفراد العاملين معك أن يبذلوا أقصى ما فى جهودهم لك ، فإنهم سيستجيبون لك وسيدعمونك كأعضاء فريق مخلص ومدرب .

قم بتدريب الأفراد على العمل كفريق ، وستكون قادراً على الوصول إلى هدفك وتحقيق مهمتك ، فعمل الفريق فى مؤسسة كبيرة هو مفتاح التحقيق الناجح للمهمة ولا يجب تطوير عمل الفريق داخل الأقسام فقط ، ولكن بينها أيضاً .

فعمل الفريق يبدأ من أعلى وأسفل ويسير فى الاتجاهين فى وقت واحد ، ولكى يكون فعالاً بشكل كامل ، فإنه يجب أن ينتشر بشكل جانبى أيضاً . فجميع الأفراد يجب أن يعملوا معاً كفريق كبير للصالح العام إذا أردت الحصول على أقصى النتائج .

استخدام أسلوب الحشد لكسب إخلاص الأفراد

كما رأيت فى الأمثلة التى استخدمتها بالفعل، تتركز خبرتى فى مجال الأعمال والصناعة ، ولكن أريد أن أعطيك أسلوباً آخر، يمكنك استخدامه للحصول على جيش من الأتباع المخلصين، بغض النظر عما تقوم به كعمل، فببساطة هذا الأسلوب عالى الفعالية هو : *تأسيس فكرة تمس شعورهم تجعل الأفراد يحتشدون ويتجمعون حولها* .

فمن أفضل الطرق للحصول على الإخلاص وحث الأفراد على التعاون والعمل كفريق إعطاؤهم هدفاً يسعون لتحقيقه أو سبباً يجعلهم يحاربون من أجله ، فسيتحد

الأفراد بتلاحم شديد وراءك إذا كان بإمكانك تأسيس تلك الفكرة التى تمس شعورهم، وسأعطيك أمثلة لبعض الأسباب شديدة الصعوبة لحشد الأفراد لها.

لم أعرف قط حرباً شعبية ، ولكن إذا كانت هناك حرب كذلك فإن الحرب العالمية الثانية كانت أقرب الحروب لذلك . لماذا ؟ لأن الشعب الأمريكى قد أعطى تلك الفكرة التى جعلته يحتشد ليدعم ما يؤمن به ، وليس من قبل قواده ولكن من قبل أعدائه .

حتى يوم ٦ ديسمبر ١٩٤١ ، لم يكن الشعب الأمريكى ملتزماً بأى شىء تجاه الحرب فى أوروبا وآسيا ؛ فاهتمامه بأى منهما كان ضعيفاً جداً ، فلم يكن لديه أى مصلحة فى التدخل فى الشؤون الخارجية هذه ، ولكن عندما هاجم اليابانيون ميناء بيرل هاربر فى ٧ ديسمبر ١٩٤١ ، تغيرت اتجاهات الشعب بشكل مفاجئ . ولم تعد الولايات المتحدة متفرجاً ليس له أى مصلحة فيما يحدث.

وبعد انتهاء الحرب قال القائد الأعلى اليابانى : إن الهجوم على بيرل هاربر كان أكبر أخطائهم . «إن انتصارنا فى بيرل هاربر كان فى الواقع هزيمتنا الأولى ، وذلك لأنها أيقظت عملاقاً نائماً ».

وقال أدميرال يابانى عالى المستوى : « على الرغم من أنها كانت مناورة ناجحة جداً من الناحية العسكرية، وذلك لأن هجوماً قد أصاب أسطول الولايات المتحدة القوى فى المحيط الهادى بالشلل ، فإنها كانت أول خطأ فى سلسلة من الأخطاء فى عدم تقديرنا لإرادة الشعب الأمريكى فى أن يحارب» .

فبيرل هاربر كانت هى الحدث الذى مس الأمريكيين، وجعلهم يحتشدون للدعم والمساندة فى الحرب العالمية الثانية ، ولقد كان هذا الهجوم هو بداية نهاية إمبراطورية اليابان .

و خلال الحرب تم تكوين الفرقة العسكرية اليابانية الأمريكية 442 nd والتى أصبحت معروفة باسم وحدة التوجه إلى بروك ، ولقد أعطاها الرجال فى 442 nd أنفسهم بالكامل . فإحدى كتائبها سميت باسم كتيبة القلب القرمزى وذلك بسبب

الأعداد الكبيرة من القتلى فى هذه الكتيبة ، وهذه الوحدة كانت من أكثر الوحدات التى قلدت الأوسمة فى الحرب العالمية الثانية .

وكما ترى فإن هؤلاء الرجال كان لديهم ما يجعلهم يحتشدون ويبذلون أقصى جهودهم من أجله، وذلك لأنه كان لديهم سبب يحاربون من أجله ، فلقد كان واجباً عليهم أن يثبتوا لأمريكا جميعها أنهم لم يكونوا يابانيين ولكنهم مواطنون أمريكيون مخلصون ولدوا فى الولايات المتحدة من أبوين يابانيين. وبالطبع استطاعوا ذلك.

فى الثلاثينات قامت حركة صغيرة نسبياً (والتى أصبح أعضاؤها أكثر من ٢٠٠ ألف عضو فى أواخر السبعينات) بتأسيس هدف حاشد لأعضائها يمس شعورهم وإحساسهم، وذلك ببناء مبنى كبير للمقر الرئيسى فى اندبندنس بولاية ميسورى ، وسمى المبنى باسم قاعة الاستماع الكبرى « الأوديتوريوم » وهو يتسع لآلاف من الأفراد وتم بناؤه بشكل أساسى من تبرعات الأعضاء الصغيرة خلال أسوأ كساد شهدته الولايات المتحدة .

وبعد اكتمال المبنى ، بدأت تلك الحركة طريقها للركود ، فاليوم ، لم تحتفظ حتى بزيادتها الطبيعية ، لماذا ؟ لأنه عندما تم الانتهاء من المبنى ، انطبق نفس الشىء على الأفراد ، فهم لم يعد لديهم هدف ملموس يمكنهم تحقيقه ، وفشلت قيادة الحركة فى إدراك أن الأفراد كانوا يحتاجون هدفاً آخر يمكن لأعضائها الالتفاف حوله ودعمه لتحقيقه .

وهذا المثال الأخير يوضح لك أنه عندما يتم تحقيق الهدف الذى أسسته للفكرة الأولى الحاشدة للأفراد، فإنه يجب عليك تأسيس فكرة أخرى ترتبط بشعورهم أيضاً مباشرة ، ويجب أيضاً أن يكون الهدف ملموساً كما كان مبنى قاعة الاستماع الكبرى « الأوديتوريوم» .

فمن المستحيل على الفرد العادى تصور الأهداف غير الملموسة، وذلك لأنها مبهمة ومجردة ، فهى لا تلهم الشخص ولا تدفعه للعمل ، فإذا تجاهلت أياً من هاتين النقطتين الأساسيتين ، فإنك ستفشل فيما تريده .

ومن الواضح أن قيادة الحركة التى تحدثت عنها لتوى قد أدركت فى النهاية أنها تحتاج لتأسيس فكرة حاشدة جديدة وملموسة لأعضائها ، ففى أواخر الثمانينات بدؤوا فى تأسيس مبنى يسمى « تيمبل » وهو مكرس لسلام العالم ، ومرة أخرى أسهم أعضاء الحركة بإخلاص بأموالهم فى هذا المشروع الجديد والمكلف .

ولا أقول هنا إنه من السهل تأسيس فكرة حاشدة تمس الشعور، حتى يمكنك الحصول على جيش من الأتباع المخلصين ، فالأمر ليس كذلك، ولكن إذا كرست قدرتك على التخيل والمبادرة والإبداع للوصول لذلك ، فإن النتائج التى ستصل إليها تستحق الجهد الذى ستبذله .

كيف يمكنك دفع زوجتك لأن تكون تابعاً مخلصاً لك ؟

بما أننى رجل فإنه يمكننى معالجة ذلك من وجهة نظر الرجل ، إلا أن الأساليب المتبعة للفوز بولاء الزوجة، هى أيضا أساليب مناسبة للفوز بولاء الزوج . ويمكننى القول باقتناع شديد *إن أفضل الطرق التى يمكنك استخدامها للفوز بولاء زوجتك هى أن تحقق كلاً من احتياجات ورغبات زوجتك الأساسية* .

فالعديد من الزوجات ربات بيوت، ويقضين اليوم بأكمله فى المنزل فى التنظيف والكنس وغسيل الملابس والطبخ ولكنهن لا يلقين أى تقدير من أزواجهن لما يقمن به .

فليس هناك طريقة أسرع ، تجد بها نفسك مطالَباً بالطلاق، أكثر من تجاهل احتياجات ورغبات زوجتك، وأن تتوقع أن زوجتك ستكون هناك دائمًا بجانبك، عندما تحتاجها فى أى وقت دون أن تظهر لها اهتماماً خاصاً .

ولكنك لا تحتاج إلى إرسال زهور أو حلوى لزوجتك كل يوم، لإظهار مدى تقديرك لها . فطريقتى لن تكلفك شيئاً، وهى أكثر فعالية ، فأنا أعرف زوجين

سعيدين فى زواجهما الذى استمر خمسين عاماً حتى الآن ، ولا يقدم الزوج لزوجته أى هدايا إلا فى أربع مناسبات : عيد الميلاد وعيد الأم وعيد الزواج و رأس السنة.

ولقد سألته عن ذلك : « ما هو السر فى ذلك يا توم؟»

فأجاب : « الأمر بسيط جداً يا جيم » فأنا أولاً أظهر لها اهتمامى طوال الوقت ، ودائماً ما أدعها تعرف من خلال تصرفاتى أننى مدرك أنها موجودة فمازلت أقول لها من فضلك وشكراً، حتى بعد كل تلك السنوات التى قضيناها معاً ، وكذلك هى ، فذلك نوع من بناء الاحترام المتبادل بيننا» .

«ولا أنهض عن المائدة دون أن أقول « شكراً يا حبيبتى ، لقد كانت وجبة رائعة» أو « شكراً جزيلاً يا عزيزتى ، فإنك حقا طباخة رائعة » ، فلا توجد زوجة تمل أبداً سماع ذلك» .

« وعندما نمر بجانب بعضنا البعض فى المنزل ، فإنى ألمس يديها بلطف أو أحضر لها كوباً من الماء فى الوقت الذى تجلس فيه فى المساء تشاهد التلفاز، أو أحضر لها كوباً من الشاى فى الظهيرة أثناء قيامها بالحياكة ، وقد تقول ماذا لو لم تكن تريده ؟ لا شك أنك تمزح ، فهى ستشربه على أية حال لمجرد أن تظهر تقديرها لإعطائها هذا الاهتمام المخلص ».

أشياء صغيرة ، أليس كذلك ؟ قد يكون الأمر كذلك ، ولكن إذا أردت الحفاظ على علاقة منسجمة مع زوجتك وتريد أن تكون مخلصة لك فأعط زوجتك الاهتمام المخلص والوفاء أيضاً .

حاول ذلك، وسوف تحبه وكذلك زوجتك أو زوجك ، إن زوجتى تحبه ، وهذا مؤكد.

والآن ، أريد الانتقال إلى فصل مهم جدا فى كيفية الفوز بالسلطة المطلقة فى تعاملك مع الآخرين وهو كيف تجعل الآخرين يعطون أقصى ما لديهم ويحاربون من أجلك.

الفصل الخامس عشر ❖ اليوم الخامس عشر

كيف تجعل الآخرين يعطونك أفضل ما لديهم؟

عندما تستخدم *سلطتك المطلقة* فى التعامل مع الآخرين بشكل صحيح، سوف يقدم لك كل شخص أفضل ما عنده ويكرس كل إمكاناته لك، دون الحاجة إلى التهديد أو الصياح أو الضغط عليه أو حتى تملقه حتى يؤدى العمل . فما عليك إلا استخدام الأساليب التى ستجدها فى هذا الفصل، وستكون قادراً على الحصول على أفضل ما يمكن لدى الآخرين من عمل دون أن تكون مضطراً لقبول الأقل .

تذكر أنه على الرغم من أن جميع الأفراد لهم نفس الاحتياجات والرغبات الأساسية، فإنهم مختلفون الواحد عن الآخر، وذلك لأن *ما يفتقده الشخص فى هذه اللحظة* هو *أكثر ما يحتاج إليه ويرغب فيه*، وبهذا فإذا أردت أن يقوم الشخص بأفضل ما لديه لك فإنك ستحتاج لمعرفة ما هو متطلبه *المُلِحّ* وذلك حتى تكيف من طريقتك لتناسب هذه الحاجة .

وعندما تستخدم سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين بهذه الطريقة لكى تخرج أفضل ما لدى كل فرد؛ فإنك ستحقق الميزات التالية :

المزايا التى ستجنيها :

١ - لن تكون مضطراً لقبول أداء أدنى .

٢ - ستكون قادراً على أن تطلب ممن تتعامل معهم أن يؤدوا أقصى مجهوداتهم .

٣ - إذا كنت تعمل لحسابك الخاص؛ فإنك ستحقق زيادة فى الأرباح أو الإنتاج .

٤ - يمكنك التطلع للوصول إلى تقليل تكاليف الإنتاج، وتحقيق أدنى حد لمصاريف العمل .

٥ - عندما يمكنك الحصول على أفضل ما يمكن للأفراد عمله، فإن هذا سيعنى المزيد من الأرباح والنفوذ والتعزيز أو ربما الثلاثة معا .

٦ - بغض النظر عن نوعية عملك، سيرغب العاملون معك فى إعطائك أفضل ما فى إمكانهم.

الإدارة المشتركة : أسلوب قوى لتنفيذ العمل

عندما تكون رئيساً للعمل ويعمل لديك أفراد آخرون ، فإنه يمكنك استخدام واحدة من ثلاث طرق لتنفيذ العمل ، إلا أنك لن تحصل بالضرورة على نفس النتائج من هذه الطرق الثلاث جميعها .

١ - *يمكنك إعطاء فرد ما أمراً مباشراً بأن يقوم بالشىء الذى تريده* ، ولكن حتى عندما يكون هذا الفرد موظفاً لديك وليس لديه أى اختيار آخر غير طاعتك ، فإن هذه الطريقة عادة ما تكون أكثر طريقة غير مرغوب فيها من الطرق الثلاث المتاحة لك لتنفيذ العمل، وذلك لأنك ستحصل غالباً على أقل النتائج فقط .

٢ - *يمكنك أن تطلب من شخص ما مساعدتك فى أداء العمل باستخدام إجراءات المؤسسة بالفعل* . وهذه طريقة أفضل من الأولى ، ولكنها تترك الكثير

الذى لايزال مرغوباً فى تحقيقه . وهذا الأسلوب عادة ما يسمى « التعاون» ولكن الكلمة قد تكون مضللة بشكل جسيم ؛ فعلى سبيل المثال تقول الإدارة إنها تتعاون مع المستخدمين وما يعنيه هذا عادة أن الإدارة توفر الوسائل أو الطرق بينما يوفر المستخدمون الجهد اللازم لتنفيذ العمل ، وليس هذا تعاوناً حقيقياً ، ولكنه يعطى دعماً شفهياً فقط للفكرة .

٣ – *يمكنك سؤال فرد ما عن أفكاره حول أفضل طريقة لأداء هذا العمل .* وهذه هى أكثر الطرق المرغوب فى استخدامها من الطرق الثلاث، وهى تسمى *الإدارة المشتركة* ، وعندما تقوم باستخدامها فإنك ستحصل على تعاون الفرد ودعمه ، وسيعطيك هو أقصى ما فى مجهوداته، ويخوض كل شىء من أجلك .

وأسلوب الإدارة المشتركة فعال جدا، وذلك لأنك عندما تسأل شخصاً ما عن أرائه وأفكاره بشأن كيفية تنفيذ العمل، فإنك تكون قد أشعرته بأنه مهم ؛ لأنك زدت من إحساسه بذاته ، وهذا هو أحد الدوافع الخفية التى تحث الفرد على العمل ، ولقد أعطيتك قائمة بهذه الدوافع الخفية الخمسة عشر فى الفصل السابع .

فمنح الأفراد الشعور بالأهمية يعد دافعاً قوياً وحافزاً على زيادة إنتاجية الفرد أخبرنى صديقى چوى. آر : « لقد أشبع سؤال رئيس الشركة لى عن رأيى، كبريائى ، فأنا لم أستطع ارتداء قبعتى لأكثر من أسبوع ».

وأنت بسؤال الشخص عن أفكاره وتوجيهاته حول كيفية القيام بشىء ما، فإنك لا تشعره بأنه مهم فحسب، ولكنك ترضى الاحتياجات والرغبات الإضافية التى لديه وهى :

١ – الاعتراف بالمجهودات التى يقوم بها، والتأكيد على قيمته .

٢ – الاستحسان الاجتماعى أو استحسان المجموعة له وقبول زملائه له .

٣ – الرغبة فى التميُّز، وأن يكون الأفضل .

٤ – الإحساس بالانتماء وبكونه عضواً فى فريق .

٥ – فرصة التعبير الإبداعى .

٦ – تحقيق شىء له قيمته.

٧ – الإحساس بالقوة الشخصية .

٨ – الإحساس باحترام وتقدير الذات.

٩ – الشعور بالأمان.

فعندما يمكنك تأدية كل هذا للفرد، بمجرد سؤاله عن أفكاره وآرائه، وعندما تطلب منه مساعدتك فى إيجاد حل لمشكلتك ، فإنك تعلم أنه سيعطيك أقصى ما لديه ، وسيزيد هذا من سلطتك الشخصية المطلقة فى التعامل مع الآخرين بشكل هائل ، وهذا هو ما تريده بالفعل .

وأسلوب الإدارة المشتركة لا ينطبق فقط على مجال الأعمال أو كسب قوت عيشك ، ولكن يمكنك استخدام هذا فى حياتك بأكملها – أى فى كل شىء تفعله ، فيمكنك استخدام الإدارة المشتركة فى علاقاتك الشخصية وفى دار العبادة وفى الأنشطة الاجتماعية والمجموعات المدنية والمدرسة وشؤون المجتمع ، فعندما تطلب من الأفراد أن يعطوك آراءهم وأفكارهم وأن يساعدوك، فإنهم سيفعلون كل شىء من أجلك وسيعطونك أقصى ما فى جهودهم .

فعلى سبيل المثال تعد العلاقات العائلية واحدة من أفضل مجالات الحياة لاستخدام هذا الأسلوب ، فمستشارو الزواج يخبروننى بأن مشاكل العائلة ومعدلات الطلاق أقل كثيراً بين الأزواج الذين يستخدمون هذا الأسلوب .

كذلك فإننى علمت من مسؤولين تعليميين أن المراهقين الذين يأتون من عائلات تمارس هذه الطريقة يسببون مشاكل أقل للمدرسين وأصحاب السلطة الآخرين من حيث الانضباط والانتظام . وهم أيضاً يندمجون بشكل أفضل بكثير مع زملائهم من الطلاب .

فخلاصة الأمر : إنه يمكنك النجاح بشكل أفضل فى الحياة من الناحية المادية والمهنية والشخصية بأن تجعل الأفراد الآخرين يعطونك أقصى ما لديهم وبأن يحاربوا من أجلك . والإدارة المشتركة هى أفضل طريقة يمكنك تحقيق ذلك بها .

ولهذا فإذا أردت الوصول للقمة ، فاستخدم هذا الأسلوب فى كل شىء تقوم به ، ودعنى أعطك بعض الأمثلة الحية لكيفية استخدام الآخرين لهذه الطريقة بنجاح لتحقيق هدفهم فى الحصول على السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين .

كيف تستخدم الإدارة المشتركة فى العمل؟

اعتاد جيمى دورنتى على القول بأن « كل شخص يريد أن يشترك فيما يتم عمله » ، فليس هناك اختلاف بين الموظفين وصغار المدراء ، فهم يريدون أن يكون لهم كلمتهم فى كيفية عمل الأشياء أيضاً .

فيمكنك أن تجعلهم يشعرون بأنها شركتهم أو إدارتهم أو قسمهم أو مجموعتهم أو أى شىء كان، بإعطائهم دورهم فى التخطيط واتخاذ القرارات وتشكيل القواعد والتنظيمات والسياسات والإجراءات، ويمكن تحقيق ذلك باستخدام أى عدد من الطرق التى تتيح للأفراد المشاركة فى عملية الإدارة وسأعطيك بعض الأمثلة لذلك .

يعد تشكيل المدراء التنفيذيين والموجهين الذين هم فى أعلى الهيكل الوظيفى لجميع القواعد والتنظيمات لمرؤوسيهم، واحدة من أكبر المشاكل فى دائرة الموظفين فى الشركات والمؤسسات.

ولكن معظم الناس - وهذا يتضمننى بالتأكيد - لا يفضلون أن يؤمروا بما يجب عمله وبما لا يجب عمله ، فهم يتمردون تلقائياً وكذلك أنا ، فالقواعد والتنظيمات على أية حال هى قيود على الحريات الفردية والشخصية ، ولهذا يميل الأفراد إلى مقاومة هذه القواعد أو عدم اتباعها بالمرة .

فإذا كانت هذه هى المشكلة فى مجموعتك من الأفراد ، فدعنى أقترح عليك استخدام الطريقة التى تنصح بها سارة بيتس التى تعمل مديرة إدارة الموظفين بإحدى الشركات وفيما يلى ما تقوله بشأن كيفية استخدام شركتها لأسلوب الإدارة المشتركة للحصول على أفضل النتائج من الموظفين .

فسارة تقول : « إن من أفضل الطرق التى وجدناها للتعاون والعمل مع موظفينا أن نجعلهم يضعون القواعد والتنظيمات التى تخصهم لإدارة أنفسهم» فلا يوجد إدارتان لهما نفس الوظائف أو المهام المتماثلة ، لذلك فإنه من الصعب على الإدارة العليا أن تضع القواعد التى تنطبق على كل فرد .

وليس هذا هو كل شيء فقط، فلقد وجد رئيسنا أنه عندما يسمح للموظفين بوضع القواعد الخاصة بهم لأقسامهم، فإنهم عادة ما يكونون أكثر صرامة على أنفسهم منا نحن، وبما أن هذه القواعد خاصة بهم حيث إنها القواعد التى وضعوها هم شخصيًا فإن اتباعهم لهذه القواعد سيكون مؤكداً بشكل أكبر مما لو قامت الإدارة بأمرهم بما يجب عمله وبما لا يجب عمله. وتلك طريقة ممتازة لاستخدام الإدارة المشتركة، ونحن راضون عن النتائج التى حققناها من وراء ذلك.

«وبالطبع فما زلنا نحتفظ بحق وسلطة مراجعة قواعدهم وعمل التغييرات، إذا كان ذلك ضرورياً وذلك بمشاركتهم وموافقتهم . ومشاكلنا فى هذا الشأن كانت صغيرة جدا وتم حلها بسهولة».

كيف تجعل الأفراد المسببين للمشاكل يعطونك أقصى ما لديهم ؟

وجدت أنا أيضاً، مثل سارة بيتس، أن من أفضل الطرق لدفع الأفراد إلى بذل أقصى ما لديهم هى السماح لهم بوضع القواعد والتنظيمات التى يديرون بها أنفسهم ، وهذا عملى بشكل خاص مع الموظفين الذين يميلون لإثارة المشاكل بشأن انتظامهم وانضباطهم .

فأنا أتذكر أحد الأفراد كان عنيداً ومثيراً للمشاكل وصعب المراس ، اندهش جداً عندما طلبت منه المساعدة والمشورة فى تأسيس سياسات وإجراءات إدارته، حتى إنه أصبح شخصاً مختلفاً تماماً : ففى ليلة واحدة تقريباً أصبح موظفاً مثالياً قدوة للآخرين فى تصرفاته، فى قسمه.

وهل تعرف لماذا ؟ لأنه أراد أن يكون مهماً ، *أراد الاعتراف به وبجهده ، أراد أن ينتبه إليه الآخرون ، أراد أن يكون شخصاً له اعتباره ، وبشعوره أنه مـــهـم*، أنه شخص له قيمته ، أصبح قادراً على إشباع تسعة احتياجات من احتياجاته المتَعلِّمة الأخرى وهى التى ذكرتها سابقاً فى هذا الفصل .

فعندما أعطيته ما يريده بشدة ، فإنه فعل كل ما يستطيع من أجلى : فأعطانى ١١٠٪ من مجهوداته ومهدت تصرفاته الطريق للآخرين لأن يفعلوا نفس الشىء .

لهذا فإنك إذا أردت أن يعطيك الأفراد العاملون معك أقصى مجهوداتهم وأن يتعاونوا معك ويساندوك دائماً ويخوضوا فى كل شىء من أجلك ، فعليك أن تشعرهم بأنهم مهمون ، عليك بإشباع ذواتهم ، ومنحهم الانتباه والاهتمام الذى يسعون له بشدة ، اسألهم عن آرائهم واقتراحاتهم ونصائحهم ، أظهر لهم لماذا وكيف لا يمكنك المواصلة بدونهم ، أعطهم دوراً فى عملية اتخاذ القرار .

وعندما تستخدم الإدارة المشتركة مع الأفراد بهذه الطريقة ، فإنك أيضاً ستحصل على نفس الفوائد الكبيرة التى فازت بها الشركات والمؤسسات الكبيرة .

كيف تستخدم الإدارة المشتركة فى منزلك؟

وكما أخبرتك من قبل فإن الإدارة المشتركة ستصلح لك ولعائلتك كما هو الحال فى مجال الأعمال والصناعة ، فإذا وجدت أن هذا الأسلوب له فائدته فى وظيفتك؛ فإنه سيكون له فعاليته مع زوجتك وأولادك أيضاً .

فجريس فوستر وهو عالم نفسي محلي يعتمد على ملاحظة المرضى وفحصهم، ومتخصص في استشارات الزواج ، أخبرني أن الكثير من الأزواج يجانبهم الصواب في عدم إخبار زوجاتهم بأي شيء عن أعمالهم أو عملهم أو خططهم للمستقبل، على الرغم من أن هذا يؤثر بشكل مباشر على العائلة بأكملها .

فدكتور فوستر يقول إن الأزواج : « لا يعطون زوجاتهم أى فرصة لاقتراح أى شيء ، إلا أنهم يشكون لى قائلين إن زوجاتهم لا يردن التعاون معهم فى توفير المال والاقتصاد فى مصاريف المنزل وهكذا ، ويقول الكثيرون من الآباء إن أولادهم لا يريدون التعاون معهم أيضاً ، ولكنهم لا يسألون أولادهم عن اقتراحاتهم وأفكارهم ، فهم يأمرونهم بما يجب عمله وبما لا يصح عمله ».

« ودائماً ما أنصح عملائى الذين لهم مشاكل عائلية مثل هذه، بأن تجلس الزوجة والزوج والأولاد معاً، مرة واحدة كل شهر على الأقل فى اجتماع عائلى . وفى هذا الاجتماع يمكن مناقشة المشاكل بصراحة وتأسيس الأهداف المشتركة للعائلة ومن الممكن أن يطلب من كل فرد أن يقدم اقتراحاته ».

« وأنا دائماً ما أكون مسروراً بشدة عندما يكون بإمكان الأشخاص الذين لديهم مشاكل، تبدو وكأن ليس هناك حل لها ، بإمكانهم حل هذه المشاكل عند تبنيهم لأسلوب الإدارة العائلية المشتركة ، فالعائلة بأكملها تندمج مع بعضها البعض بشكل أفضل، ويصبح كل فرد أسعد كثيراً عندما لا يأمر بما يجب عمله وما لا يجب عمله، ويطلب منه عرض اقتراحاته والحلول التى يراها صالحة لحل مشاكل العائلة بدلاً من ذلك ».

وأنا أنصحك بهذا الأسلوب بشدة ، فعلى الرغم من أن أطفالنا قد كبروا وأصبحوا معتمدين على أنفسهم الآن ، فإن اجتماع العائلة للحصول على رأى كل فرد ثم عمل اقتراح حول المشكلة كان قاعدة أساسية فى حياتنا لعدة سنوات .

ولقد وجدت أن أولادنا دائماً كان لديهم استعداد لقبول السلطة الأبوية بشكل أكثر طواعية، حتى عندما كان القرار على غير رغبتهم ، وذلك عندما كان لديهم الفرصة لأن يقولوا آراءهم ويطرحوا اقتراحاتهم قبل الاستقرار على القرار الأخير .

وعلى قدر الإمكان اسمح لأولادك بوضع قواعد التصرف لأنفسهم ، فأنا أعلم كما يعلم الموظفون أنهم سيطيعون قواعدهم وتنظيماتهم بشكل أفضل بكثير من تلك القواعد التى يضعها لهم آباؤهم ليتبعوها .

وبالطبع فإنهم سيحتاجون إلى مشورتك ونصيحتك لمساعدتهم فى اتخاذ قراراتهم ، فأنت أكبر منهم وأكثر خبرة وحكمة منهم .

ثلاث طرق لكسب المشاركة الوجدانية من الآخرين

لن تحصل أبداً على أفضل ما يمكن للفرد تقديمه، مالم تستمِل قلبه مع عقله. قد تسأل لماذا ؟ ذلك *لأن العقل لا يسمع أبداً، حتى يستمع القلب* .

فأنت يمكنك أن تعطى شخصاً ما جميع أنواع الأسباب المنطقية التى وراء ضرورة قيامه بعمل ما بطريقة معينة ، يمكنك هنا أن تخاطب عقله فقط . يجب عليك التغلغل إلى دوافعه الوجدانية حتى تحصل على مشاركته واندماجه بالفعل ، وكلما زادت الدوافع التى يمكنك مخاطبتها كانت فرص النجاح أعظم .

كيف تخاطب وتستميل مشاعر شخص ما ؟ هذا أمر سهل جداً، وهو أن تقوم بتوضيح الفوائد التى سيجنيها عند نجاحه فى الوصول إلى الهدف ، فلقد ثبت أنه عندما يريد الفرد أن يحقق النجاح فيما يقوم به بالفعل، فإنه يمكنه تحقيق أداء متميز فيما فشل فيه من قبل .

فعلى سبيل المثال يمكن لطالب حاصل على تقدير ضعيف جدا أو فشل فى اجتياز الامتحان تحقيق النجاح، عندما يتم حثه ودفعه بشكل مناسب، وعندما يكون له هدف وغرض محدد فى تفكيره ، كذلك فإنه يمكن لموظف ساخط كثير الاختلاف

فى الرأى أن يصبح أكثر الموظفين الذين تعتمد عليهم عندما تستميله بصدق ، ولكن سيحدث هذا فقط عندما تستميل قلبه وعقله فى ذات الوقت، وذلك لأن العقل لا يسمع أبداً إلا عندما يستمع القلب .

إذا أردت من الشخص أن يعطيك أقصى ما عنده من مجهود، فعليك أن تعطيه هدفاً محدداً لأن يعمل من أجله، واجعل تحقيق الهدف أمراً ممكناً له، وخصص له جائزة قيمة عند تحقيقه هذا الهدف . وفيما يلى ثلاثة أساليب يمكنك استخدامها للقيام بهذا :

١ - حدد *له هدفاً خاصاً يسعى لتحقيقه* . وستندهش كيف يمكن لهدف محدد واضح تغيير اتجاه الشخص من العموميات المبهمة إلى النقاط المحددة ذات المعنى الجلى .

فربما يكون هدف الشخص تحقيق المزيد من المال فى الوظيفة فوضح له ما الذى يجب عمله للوصول إلى هذا الهدف . وربما يكون شخص آخر مهتماً بالحصول على وظيفة جديدة ومختلفة ، فأخبره بما يجب عليه تعلمه وأن يكون قادراً عليه قبل أن يكون من الممكن وضعه فى الاعتبار لهذه الوظيفة .

فإذا ساعدت شخصاً ما على تأسيس أهدافه، ثم أعطيته كل ما بإمكانك من مساعدة لتحقيق أهدافه ، فإنك لن تكون مضطراً لأن تدفعه دفعاً حتى يبذل أفضل ما لديه من أجلك ، فهو سيصبح مصدر الحركة الذاتية لنفسه .

٢ - حدد *له هدفاً يمكنه الوصول إليه* . لا تحدد لشخص ما هدفاً يكون من الصعب عليه جداً تحقيقه أو يكون بعيداً جداً عنه، فعلى سبيل المثال خذ طالباً يبدأ دراسته فى كدح طويل وبطىء ليصبح طبيباً ، فهذا الطالب سيضطر لأن يحدد لنفسه بعض الأهداف الوسطية، حتى يستطيع تدريب نفسه من أجل الوصول للهدف الأكبر ، وإلا لن يستطيع الوصول إلى هدفه، ففى البداية سيحتاج لأن يجعل

هدفه الحصول على شهادة الثانوية ثم منها إلى مدرسة الطب ، وبعد ذلك عمله كطبيب مقيم حديث التخرج، وفى النهاية ممارسته الخاصة كطبيب أو جراح، وإذا أراد أن يتخصص بعد ذلك ، فإن ذلك سيحتاج المزيد من التعليم لتحقيق هذا الهدف .

وبغض النظر عن هدف الشخص فإن تقسيمه على مراحل سيزيد من إمكانية تحقيقه ، فعلى سبيل المثال أرادت ابنتى أن تكون قادرة على الكتابة على الحاسب الآلى بدون أخطاء بسرعة ٧٥ كلمة فى الدقيقة .

فقلت لها : « حددى لنفسك ياتريسا أن تقومى بكتابة ٥٠ كلمة أولاً ، ثم ٥٥، ثم ٦٠ وهكذا، وإذا لم تفعلى فإنك ستصبحين محبطة بشدة وستتركين الأمر برمته قبل أن تصلى لهدفك النهائى ».

٣ – *اجعل الجائزة محفزة وقيمة* . لن يستطيع الشخص الوصول للهدف النهائى، ما لم تكن الجائزة محفزة ، فتحقيق الهدف يجب أن يعطى الفرد جائزة تشبع واحدة أو أكثر من احتياجاته ورغباته الأساسية . فعلى سبيل المثال يمكنك قول : « إذا أديت ياسو عملاً أفضل، فسوف أكافئك عليه ».

ولكن هذه العبارة فى حد ذاتها ليست كافية لأن تجعل سو تقوم بأفضل ما عندها ، فهى لا تستطيع تصور المكافأة بوضوح ، فيجب أن تكون قادرة على تصور كيف سيمكنها الحصول على فوائد ملموسة معينة من هذه الجائزة التى وعدت بها ، فهى تحتاج لأن تعرف إذا كانت الجائزة التى ستحصل عليها تستحق كل العناء الذى ستبذله أم لا .

وبهذا ، فإن إخبارها بما ستستفيد به يرجع إليك ، فمثلاً ، ستكسب المزيد من المال أو ستصل إلى المزيد من الأهمية أو الاحترام والنفوذ والمنزلة الرفيعة أو سيحترمها زملاؤها أكثر من ذى قبل ، وبهذه الطريقة فإنك تجعل مكافأتها

محفزة وقيمة ، وبهذا فإنها ستفعل أفضل ما عندها للوصول إلى الهدف الذى حددته لها .

كيف تجعل من وظيفة لا تشكر عليها وظيفة لها قيمتها؟

بغض النظر عما يقوم به الإنسان لكسب قوت عيشه، فإنه يمكنك أن تدفعه لأن يؤدى وظيفة أفضل وأن يؤسس بعض الأهداف القيمة، إذا رفع عينيه عن الأرض التى تحت قدميه ، ودعنى أخبرك بأحد أفضل الأمثلة التى رأيتها على الإطلاق لتحقيق أفضل ما يمكن، فيما يسمى وظيفة متدنية.

فتوم جانون كان حارساً ليلياً فى مصنع طعام كبير فى الغرب الأوسط، حيث عملت أنا أيضاً كمشرف ليلى منذ عدة سنوات مضت ، فكل ما كان يراه أمامه هو سلسلة طويلة من ليالى السهر، سنة تلو الأخرى ، وفى ذات مرة قال لى : « كل ما أعرف عمله هو كنس وتنظيف الأرض، فأنا لم أحصل على أى تعليم جامعى مثلك ، فأنت يمكنك التقدم إلى الأمام، ولكن أنا لا يمكننى ذلك، فأنا فى مهنة نهايتها مسدودة لا تحمل أى ثمار المستقبل»

فقلت له : « فلماذا لا تبدأ فى الاستفادة بما تعرفه والعمل لحسابك الخاص فى مجال الرعاية والتنظيف هذا، فهناك الكثير من المحلات الكبيرة والأعمال الأخرى فى المدينة التى سترغب فى أن تدفع من أجل خدمة تنظيف منتظمة، يمكن الاعتماد عليها».

والآن حصل توم على عقود للتنظيف والرعاية للعديد من المحلات الكبرى والمصانع فى نفس المدينة فى ميدويست ، كذلك فإنه يوجد قسم للمساكن فى شركته يوفر خدمة رعاية منتظمة وشهرية للمنازل ومباني الشقق ، فلقد استطاع توم تحويل مهنة، لا يشكر عليها إلى عمل مربح بأن نظر إلى النجوم عالياً فى السماء بدلاً من القذارة التى تحت قدميه.

ثمانية خطوط هادية للتأكيد على المهارة والنتائج بدلاً من القواعد

يجب أن تكون مهتماً بالنتائج وليس القواعد والتنظيمات، إذا أردت الحصول على أقصى ما يمكن للآخرين فعله ، فطالما أن المهمة قد أديت جيداً، فلا يجب أن تلقى بالاً للطرق المستخدمة .

فمن الثابت أنه عندما تؤكد على المهارة والنتائج بدلاً من القواعد والتنظيمات وعندما تعطى شخصاً ما المسؤولية والسلطة للقيام بمهمة معينة ، فإن كفاءته وفعاليته فى أداء المهمة من الممكن أن تتضاعف لعشر مرات ، وفيما يلى ثمانية أساليب يمكنك استخدامها للتأكيد على المهارة والنتائج، بدلاً من القواعد التى ثبتت فعاليتها .

١ – *أن يكون لديك ثقة كاملة فى الشخص* . فدعه يعرف أنك تتوقع منه أداء أفضل ما لديه ، ليس من أجلك فقط *ولكن من أجله هو* ، فكل شخص تقريباً يميل إلى أن يصل إلى أقرب درجة ممكنة مما هو متوقع منه . فعندما يعلم الأفراد الذين يعملون معك أنك تتوقع منهم أداء ممتازاً وأنه لديك ثقة كاملة فى قدرتهم على ذلك، فإن ذلك عادة ما سيعطونه لك .

٢ – *لا تهيمن على الفرد أو لا تزيد من مراقبته والإشراف عليه* . سيفضل مرؤوسوك أن يعلموا أنك ستكون جاهزاً لتقديم النصيحة والمشورة عند احتياجهم لك ، إلا أنهم سيمتعضون من الإشراف الزائد عن الحد والمضايقة المستمرة ، فروح المبادرة الفردية تتطور بشكل أفضل، عندما يمكن للأفراد استخدام قدرتهم على التخيل فى تطوير طرق وأساليب خاصة بهم لأداء أعمالهم.

٣ – *امنحهم التحدى اللازم* . *فالتحدى سينتج عنه الأفضل* ، فليس هناك دافع أفضل للفرد من أن يكتشف أنه أفضل مما يعتقد، أو من أن يثبت للآخرين أنه يمكنه أداء المهمة بشكل أحسن مما اعتقد الآخرون، وستساعدك هذه الطريقة على

اكتشاف أفضل الأفراد العاملين معك، وذلك حتى يمكن تحميلهم المزيد من المسؤوليات المستقبلية المهمة .

٤ - *بالإضافة إلى الأمان المادى ، امنح الفرد الأمان العاطفى أيضاً* ، ومن الممكن أن يأخذ هذا شكل الاستحسان والاعتراف بالمجهودات واحترام الذات والاعتماد على الذات ، فعندما ينجح الفرد فى تنفيذ مهمة صعبة فإنه بذلك سيكون قد حقق أكثر بكثير من مجرد المكافأة المالية ، فهو سيجنى اعتراف الآخرين بالمهمة التى أداها جيداً ، وستزداد ثقته فى نفسه وفى قدراته .

٥ - *شجع الفرد على تحديد أهداف شخصية لذاته* . لقد أوضحت لك من قبل كيف يمكن جعل الفرد راغباً فى إعطائك أقصى ما عنده، وذلك بتحديد أهداف معينة له يسعى إلى الوصول إليها ، ولكن يجب أن يكون قادراً على تصور أهدافه الشخصية ، فهى مهمة للغاية وذلك لأنه إذا استطاع تحقيقها، فإن الوصول إلى أهدافك سيكون من السهل تحقيقه .

٦ - *اترك الشخص ليكون ذاته* . ما لم يكن الشعر الطويل واللحية عاملى سلامة فى عمل الرجل ، فإنهما لا يصح أن يكون لهما أى صلة بعمل الرجل أو بمكانة ترقيته . وقد اعتاد والد زوجتى على أن يقول : « لا يمكنك الوثوق فى رجل له شارب » وبالطبع فقد قمت بتربية شاربى مباشرة .

وإذا كان بإمكانك ، حدد جدول عمل يتسم بالمرونة لمن يعملون معك فمثلاً كان الموظفون فى بعض المصانع التى زرتها كمستشار إدارى يأتون للعمل فى أى وقت ما بين السادسة والنصف والثامنة والنصف صباحاً، وكانوا يرحلون عند استكمالهم لثمانى ساعات من العمل. ولقد أثبت هذا النظام أنه فعال ومرضٍ للجميع ، وأنا أعلم أن هذا النظام ليس ممكناً للجميع، ولكن إذا كان بإمكانك استخدامه فإننى أنصحك به بشدة .

٧ – *دع الفرد يخبرك بالنقاط التى يحتاج إلى تحسينها فى عمله وكيفية ذلك.* بغض النظر عن تميزك فى قدرتك على إيجاد أخطاء الآخرين، تذكر أن النقد لا يساعد الشخص على إعطاء أقصى ما عنده من مجهود، فلكى تجعل الفرد يقيم نفسه بشكل نقدى استدعه من حين لآخر، وأخبره بالنقاط الجيدة فيه وامدحه ثم اطلب منه أن يخبرك بنقاط الضعف عنده وكيف يخطط لتصحيح نقاط الضعف هذه.

٨ – *استخدم دائماً المدح والتشجيع* . عندما تمدح الفرد وتشجعه وعندما تظهر له مقدار تقديرك له فإنك تكافئه، فكل فرد يعيش على المدح والتقدير، والمدح على الملأ له فائدته بشكل خاص وذلك لأنه يزيد من هيبة الفرد ومكانته ويرفع من روحه المعنوية ويقوى من ثقته بنفسه. فالاعتراف بمجهودات الفرد على الملأ يعد واحداً من أفضل الطرق للوصول إلى السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين .

كيف تستخدم أسلوب المَصَدّ لزيادة سلطتك فى التعامل مع الآخرين؟

يعد أسلوب المصد من أفضل الأساليب التى يمكنك استخدامها حتى تجعل الآخرين يبذلون أقصى ما لديهم ،ودعنى أعطك مثالاً يوضح لك مدى نجاح هذا الأسلوب.

فماكس. أر ، وهو مراقب نفقات إحدى الشركات كان يواجه مشاكل كثيرة مع مرؤوسيه ، فجداول الرواتب المتأخرة كانت تسبب له إزعاجاً بشكل خاص وذلك لأنها كانت مشكلة متكررة الحدوث .

فعندما يوبخه أحد رؤساء القسم بسبب هذه الجداول فإنه يتحرك فجأة محدثاً صوتاً حاداً وقائلاً : « ليس هذا خطئى ، فإننى لا أقوم بعمل جداول المرتبات هذه بنفسى » ثم يلقى اللوم بعد ذلك على أحد موظفى جداول المرتبات التابعين له ، وهذا الشخص سيقوم بدوره بنفس الشىء الذى قام به ماكس ورئيس القسم .

فأخبرت ماكس ذات يوم « ماكس ، إنك تتبع الطريقة الخطأ لحل هذه المشكلة، فطالما أنك تلقى باللوم على شخص آخر فإنك ستواجه هذه الصعوبة ، فلن تحل هذه المشكلة أبداً بهذه الطريقة ».

« ولكن بمجرد أن تتقبل مسؤولية أخطاء مرؤوسيك وتتصرف كمصد بينهم وبين رؤساء القسم فإنك ستجد أن مرؤوسيك يعطونك أقصى ما فى إمكانهم ، وسيقومون بأداء العمل بشكل صحيح، وفى الوقت المحدد بالضبط ، فإذا قمت بحمايتهم فسيقومون بحمايتك».

وعلى الرغم من أن ماكس كان متشككاً بشأن هذا الحل لمشكلته، لكنه قرر أن يجربه كملجأ أخير له ، وبالطبع فإن ذلك الأسلوب أتى بثماره كما كنت أتوقع .

وكما ترى ، فإننى تعلمت منذ وقت طويل أنه يجب عليك دائماً تقبل المسؤولية الكاملة وتحمل مسؤولية أخطاء مرؤوسيك إذا أردت أن يعطوك أقصى ما لديهم .

وعندما تقوم بهذا، فإنك ستجد أن من يعملون لديك سيبذلون كل شيء حتى لا تحدث أخطاء ، *فعندما تنأى بهم عن المشاكل فإنك ستجد أنهم حريصون على أن ينأوا بك عن المشاكل أنت أيضاً* ، فأسلوب المصد عند استخدامه بشكل صحيح سيساعدك بشكل هائل على زيادة سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين.

وهذا الأسلوب ، يجب أن يستخدم ليساعدك على تقبل مسؤولية تصرفات مرؤوسيك، وليس التغطية على أخطائهم ، فعلى سبيل المثال ، سيكون خطأ منك أن تستخدم هذا الأسلوب لإخفاء إدمان الموظف للكحوليات ، ففى هذه الحالة ستجعل مشكلة الموظف أسوأ مما هى عليه ، فأفضل طريقة يمكنك بها مساعدة موظف مدمن للكحوليات هى أن تجعله يتصل بخبير فى إدمان الكحوليات، كعضو فى جمعية لمدمنى المسكرات غير المعروفين .

والآن ، أريد الانتقال إلى فصل مثير للاهتمام وشيق سيساعدك على زيادة سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين ، وهذا الفصل يدور حول كيفية إقناع الآخرين بطريقتك فى التفكير، كما لو كان الأمر باستخدام السحر .

الفصل السادس عشر ❖ اليوم السادس عشر

كيفية استمالة الآخرين لاتباع أسلوبك فى التفكير بطريقة لها وقع السحر

لم أقابل أحداً من المدراء طوال حياتى إلا و أخبرنى بأنه يعرف أن من الأفضل استخدام أسلوب الإقناع كطريقة لأداء مهمة معينة ورغم أنه قال لى إنه يدرك أن أسلوب الإقناع أفضل من القوة أو التهديد أو التخويف أو الإكراه ، لكن مع مرور الوقت وجد نفسه يهدد الآخرين بتخفيض مرتبهم أو الفصل من العمل، أو النقل أو منع المكافآت أو الحرمان المؤقت منها أو فقد الامتيازات ، وهذا كله لا لشىء إلا لأن بيده مقاليد أمور العمل .

كما أخبرنى أحد مدراء المؤسسات الصناعية فى فنزويلا قائلاً : « إننى أعرف أنه ليس من الأفضل استخدام التهديد أو محاولة بث الخوف فى قلب الشخص ، لكن ما أفعله يحمينى أحياناً من الجنون أو الإحباط . إننى أصل إلى أقصى قدرة لى على الاحتمال ؛ حيث أجد نفسى أصرخ فى الناس مع أننى أدرك أنه لا جدوى من ذلك لأننى أكون واقعاً تحت ضغط شديد ونفاد صبر ، وهنا لا أجد أمامى سوى أن أفعل هذا .

لماذا يلجأ المدير أو الوكيل ذو الخبرة إلى استخدام التهديد أو محاولة بث الرعب فى قلوب الآخرين حتى يؤدوا مهامهم بشكل أفضل ؟ إن هذا قد يرجع إلى الإحباط أو الغضب أو القلق أو نفاد الصبر أو نقص الوقت أو المضايقات أو الضغط بالإضافة إلى ذلك يجب ألا ننسى أن المسؤولين والمدراء بشر مثلنا يخافون مما نخاف منه.

عند استخدامك الإجبار أو التهديد أو التخويف من أجل تحقيق مهمة معينة، فمن الأفضل أن تبدأ الآن فى استخدام الوسائل التى ستقدمها فى إقناع الناس بطريقتك فى التفكير.

المزايا التى ستجنيها:

١ – لن تضطر إلى استخدام التخويف أو التهديد عبثاً محاولاً إقناع الناس كى يؤدوا الأشياء كما تريد .

٢ – لن تضيع الوقت فى الجدل غير المثمر.

٣ – سوف تزيد قدرتك على الإقناع بشكل هائل .

٤ – سيقوم الآخرون بفعل ما تريد ويحاولون تنفيذ أوامرك وتوجيهاتك بقناعة وحماس للعمل.

٥ – ستكون قادراً على تحقيق أهدافك بشكل أفضل .

٦ – سوف تشعر بالثقة بالنفس وقوة الشخصية .

٧ – فوق كل هذا ستكتسب سلطة مطلقة بين الناس .

لماذا لا يصلح التخويف أو الإجبار أو التهديد أو الإكراه كوسيلة إقناع فعالة ؟

لن تؤدى أى من هذه الطرق إلى جنى النتائج التى ترجوها وأيضاً لن تؤدى أى من هذه الطرق إلى حصولك على السلطة المطلقة التى تريدها .

وعلى سبيل المثال ، ماذا ستكون النتائج عندما يحاول المدير بث الرعب فى قلوب الموظفين كى يجبرهم على فعل ما يريد عن طريق تهديدهم بفقد وظيفتهم أو خفض رواتبهم أو فقد علاوتهم أو الحرمان المؤقت من المكافآت أو النقل أو غير ذلك من الامتيازات؟ وبالإمكان أن أخبرك يقيناً أن مثل هذا المدير سيصيبه هو الآخر الرعب مثل الموظف ؛ حيث سيجد هذا المدير مشاكل فى العمل مثل انخفاض الروح المعنوية والتمرد والتغيب عن العمل وتدنى مستوى الجودة وانخفاض الإنتاج وزيادة الفاقد والاختلاس أو حتى مشاكل التخريب المتعمدة من قبل الموظفين .

من أجل هذا السبب ، فإن استخدام التخويف والإجبار يؤدى إلى مشاكل تعجز قدرة المدير أو الوكيل عن علاجها، *لأن التخويف يؤدى دائماً إلى الكراهية* حيث إن الشخص الذى يخاف مديره سيكرهه سريعاً وربما يفعل أى شىء بل وكل شىء حتى يدمره أو يشوه سمعته .

لو ترويت للحظة، لما حدث كل هذا ، انظر إلى ما يقوله ولترجاردنر ، من مدينة كاناس ، ميسورى ، وهو مستشار إدارى ، عن التخويف والكراهية :

« رأيت بنفسى مصنعاً فى قلب ريف الأزاركس فى ولاية ميسورى على وشك الإفلاس بسبب أن مدير المصنع ومراقب الإنتاج ورئيس القسم والمراقبين المتناوبين حاولوا السيطرة على السلطة العمالية عن طريق استخدام التهديدات ومحاولة بث الخوف فى قلوب العمال .

لكن شعب جبل الأزاركس معاند مثل البغال المعاندة المشهورة فى ولاية ميسورى ، كن على رأسهم وسوف يتبعونك حيثما تذهب ، وسيفعلون ما تريده ، لكن إساءة معاملتهم وتهديدهم واستخدام الإجبار يجعلهم يصدونك ولا يطيعونك أبداً، ولا تستطيع أن تحركهم إلى أى مكان .

تم إنقاذ هذا المصنع الذى يعمل فيه ١٥٠٠ عامل عن طريق الفصل الكلى لأعضاء الهيكل الإدارى من القمة إلى القاع عن طريق التعاون مع مركز الرئاسة فى شيكاغو . والتغيير التام لسياسة الشركة وتنفيذ الإجراءات القائمة على توصياتى» .

من فضلك لا توقع نفسك فى نفس الخطأ باستخدام التخويف أو الإجبار لكسب سلطة مطلقة بين الناس ؛ لأنك بهذا سوف يلازمك الفشل على الدوام . كن قائداً للناس وسوف يتبعونك برضا وقناعة وادفعهم وسيرتدون للخلف، إن العبيد والسجناء هم فقط من يمكن أن تسيطر عليهم بالتخويف أو الإجبار وسوف يتمردون فى أقرب فرصة تتاح لهم .

لقد اخترت سبعة من الأساليب من الأفضل أن تستخدمها كى تكسب الناس لطريقتك فى التفكير . وكل واحد من هذه الأساليب يتبع الآخر فى تعاقب منطقى ، واعلم أنه مازال هناك أساليب أخرى يمكن أن تستخدمها. لكننى أعلم أنه من خلال الخبرة الطويلة فى استخدام هذه الأساليب فسوف تحصل على النتائج التى تريدها، بما يساعدك فى الحصول على سلطة مطلقة بين الناس .

كيفية جعل الشخص يغير رأيه «أو رأيها» بسهولة

أول شىء يجب أن تتذكره عن الشخص الذى تريد منه أن يغير أفكاره أو طرق عمله هو أن الإنسان مخلوق جُبل على العادة ، لا يحب التغيير ويفضل أن تكون الأشياء كما هى لأنه تعود عليها بهذه الطريقة ، وهو يشعر براحة لها وتأقلم معها ، كما أنه لا يريد كسر الروتين . إنك دائماً تقاوم بناء الأفكار الجديدة والطرق الروائية والطرق المختلفة لأداء الأشياء، ولكى تقلل هذه المقاومة *اجعل من السهل للشخص أن يتغير* .

لماذا يؤدى الناس الأشياء بطريقة معينة أو يتبعون روتيناً معيناً ؟ ذلك لسببين : أولهما ، لأنه عادة ، وثانيهما *لأنهم يشعرون أنه من المفيد لهم أن يؤدوه بهذه الطريقة* . فإما أن تكون المميزات التى سيكتسبونها خيالية ، أو أنه لا داعى لديهم لأى تغيير أو تمييز حقيقى ، وطالما يرى الشخص أنه سيجنى فائدة عن طريق أداء الأشياء بطريقة معينة؛ فستكون هى الطريقة التى سوف يؤديها بها، فإذا اعتقد الشخص أن تناول عصير الكرنب النيئ سيشفيه من القرحة سوف يفعل ذلك رغم سوء مذاقه .

و أبى، على سبيل المثال، كان يعانى من عسر هضم مزمن وكان دائماً يتناول ملعقتين من بيكربونات الصودا بعد كل وجبة كى تخفف قرحة المعدة ولا يدرك أنه بذلك يجعل الإفرازات المعدية قلوية للغاية، وهذا هو الذى يسبب له سوء الهضم .

ولم يستطع طبيبه أن يقول شيئاً يقنعه به، لأن أبى كان متأكداً أن الصوداً الحامضة تفيده ، واستمر فى ذلك حتى ذهب فى رحلة صيد لمدة ثلاثة أسابيع إلى كندا ، ونسى أن يأخذ الصودا الحامضة وهناك وجد أنه من الأفضل أن يعيش بدونها، لماذا فشل الطبيب فى إقناع أبى ؟ لأنه بالرغم من معلوماته الطبية الهائلة ، لم يفهم الطبيعة الإنسانية بطريقة كافية ، و فشل فى عرض الفائدة الكبرى التى تعود على أبى من ترك تناول الصودا الحامضة .

هذا ما يجب أن تفعله إذا كنت تريد إقناع شخص بتغيير طريقة تفكيره ، أو كنت تريد أن تغير عادات العمل ، على سبيل المثال ، ثم *تعرض له فائدة أكبر وأحسن من مستقبله الآن عندما يضع التغيير الذى تطلب منه أن يفعله* ، دعه يعلم أنه سوف يحصل على رغبة أو أكثر من رغباته الأساسية عندما يؤدى بالطريقة التى تريدها ؛ فعلى سبيل المثال اعرض عليه كيف أن هذا التغيير يزيد من إنتاجه،

أو كيف أن منتجات أعظم سوف تعنى مالاً أكثر له ، دعه يرَ كيف أن هذا الإنتاج الزائد سوف يعطيه شعوراً بالإنجاز، بيِّن له كيف أن إشباع هذه الرغبة سوف يجعله يشعر بالفخر وسوف يكسبه شعوراً أكثر بالأهمية ؛ بحيث يحصل على ثلاث فوائد من مجرد تغيير واحد .

«لقد تعودت أن أحاول وأقود الآخرين لبذل مجهود أكبر، بواسطة استخدام التهديدات» كما يقول كيث مكملان ، وهو مدير مصنع جيس أووا ، الذى كتب لى قائلا : « لو أن جون ، على سبيل المثال ، أخر الإنتاج فى نظام التجميع بسبب كونه بطيئاً للغاية ، كنت أصرخ فى وجهه وأهدده بالفصل من العمل بسبب عدم كفاءته، غير أن ذلك لم يصلح على الإطلاق ؛ فأى شىء كان يحدث من هذا، يجعله أكثر بطئاً.»

«ثم حصلت على نسخة من كتابك ، (*أخطاء المدراء الاثنان والعشرون العظمى وكيفية تصحيحها*)، وأدركت أن ما كنت أفعله كان خطأ . وهذه الأيام أقول: جون ، لو أنك فعلت هذا بهذه الطريقة فإنك تستطيع أن تكسب مالاً أكثر لنفسك عن طريق زيادة الإنتاج ، إنه سيحدث التغيير الذى أريده حالاً، لذا عرضت عليه كيفية حصوله على ما يريده ، وهو *مال أكثر* . إن الحافز وحده يدفع الفرد لتغيير أسرع مما تستطيع أن تفعله كل تهديداتى» .

هذه هى الطريقة الأسرع والأكثر تأكيداً لإقناع الشخص كى يتغير : *اعرض عليه كيف سيجنى فائدة عندما يفعل كل ما* تريد، إذا لم تحصل على أى فوائد منه، استمر فى الإلحاح حتى تستطيع . لا تطلب منه أن يغير أى شىء حتى تفعله .

عندما تطلب من شخص أن يعدل طريقة عمل غير مناسبة أو يصحح بعض العادات السيئة ؛ فإن هذا يعنى أنه مخطىء وأنك على صواب . لا تشدد على هذه النقطة ولا تجعله يفقد ماء وجهه أو يشعر بالخجل أو الارتباك ، دعه يشعر بالعزة

واحترام الذات وحافظ على هذه الرغبات الأساسية ، أيضاً سيكون قادراً على أن يفعل ذلك بطريقة أفضل عندما تشدد على المميزات التى سيجنيها عندما يفعل ما تطلبه منه . سوف يسهل له هذا تغيير طريقة تفكيره . سوف تنجز هدفك فى تحقيق السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين عندما يفعل ما تريده .

قم ببيع المزايا ولا تسوِّق الأشكال والمظاهر

هل سبق لك مشاهدة تلفاز تجارى يقول : «إن *هدفنا* هو أن نسوِّق سيارات «أمبتيم» هذا الشهر ، تعالَ وقم *بمشاهدتنا* اليوم، ساعدنا فى تحقيق هدفنا . نحن نريد أن نبيع لك سيارة» ماذا يكون رد فعلك بالنسبة لكل هذا ؟ أنا متأكد أنك مثلى، فأنا لا يقل اهتمامى عنك بعدد السيارات التى تباع بواسطة الوكلاء ، وأنا لا أهتم كثيراً بسجل المبيعات الذى يحرزه هذا الوكيل، إننى لا يهمنى ما يريده، *لكننى أريده أن يخبرنى كيف أستطيع أن أستفيد من سياراته ، إننى أريد أن أعلم ما يهمنى فيها ، إننى أهتم فقط بما أريده أنا* وليس بما يريده هو.

لكى تكتسب سلطة مطلقة لدى الناس يجب أن تكون بائعاً بقدر ما تكون مديراً ، ماذا تبيع ؟ نفسك وأفكارك وطرقك وإجراءاتك . إذا كنت تريد مرؤوسيك أن ينبذوا أفكارهم القديمة من أجل أخرى جديدة ولا تستخدم نمط بيع السيارات التجارى هذا؛ فهم لا يهتمون بما تريد و لا تهمهم أهدافك ولا الأرقام التى تريد أن تحطمها ، إنهم يريدون أن يعلموا ما بها من أجلهم . اعرض لهم كيف يستفيدون من قبول أفكارك ، إن الناس لا يحبون أن يتنازلوا عن أفكارهم إلا إذا كانوا متأكدين من أنهم سيكونون أفضل إذا فعلوا ذلك .

استخدم طريقة مبيعات رويك وسيرز التى تنادى قائلة : « *قم ببيع الفوائد ولا تبع الأشكال* » ، بالإضافة إلى طريقتك الجديدة . دائماً ما يقلق سيرز بشأن الفوائد التى سوف يحصل عليها العميل مرة بعد أخرى ، ما الفرق بين الميزة والمظهر ؟

إن التحكم فى كتم الصوت فى راديو سى بى يعد شكلاً أو علامة ؛ لأنه يبعد عن ضوضاء الخلفية التى تمكنك من سماع حفلة أخرى بطريقة أحسن ، تلك هى *المزايا* التى أعطاها لك المظهر .

استخدم المظاهر فقط كى تبيع المزايا . إن « سيرز» تعلم التجار كيفية عرض الفوائد على العميل مثل الراحة والإقناع والأمان والأمن أو الشعور بالأهمية أو الفخر بالملكية أو الكسب المادى أو توفير الأموال أو الوقت أو الجهد ، لكن قبل أن يستطيع أن يعرض التاجر أى فائدة يجب أن تعرف ما هى السمة أو الشكلية التى تعرض فائدة علمية. هذا هو سبب اضطرار موظفى مبيعات سيرز إلى معرفة ما بداخل المنتج وما بخارجه ، وإذا لم يفعلوا ذلك فإنهم لا يستمرون فى العمل لدى سيرز لمدة أطول ، إن سيرز بالتأكيد تفعل ما هو صواب . إن لديها عدداً من تجار التجزئة الأكثر نجاحاً داخل الولايات المتحدة .

إنك تملك كثيراً من الفوائد فى قبضة يدك تستطيع أن تبيعها، وهى إشباع الرغبات الأساسية لكل شخص، كما سبق أن قلت لك . اعرض على الشخص كيفية كسب هذه الرغبات الأساسية عن طريق تقبله لأفكارك ، سوف تكسبه عن طريق التفكير كما لو كان عن طريق السحر ، إنه سوف يفعل ما تريده فى أى وقت ، تلك هى السلطة المطلقة بين الناس .

إن كل شخص مهتم بما يخصه من الأشياء . هذا هو أول اهتمام للشخص دائماً . إن كل موظف يريد أن يعرف ما الذى سوف يحصل عليه إذا فعل كما يطلب منه المدير.

لذا ، تأكد من أن الشخص يحتاج إلى فوائد محددة تعرضها عليه . إذا لم يحتجها فى وقت معين؛ فإن جهودك سوف تضيع سدى ، كما يقول إيلمر ويلير ، وهو أعظم تاجر جملة شهدته أمريكا طوال تاريخها : « لا تحاول أن تبيع للشخص

صندوقاً فارغاً لو أنك عرضت عليه فائدة لا يحتاجها فعلاً؛ فإنك عندما تفعل هذا لا تجده مهتماً . يجب عليك أن تعرض عليه شيئاً يحتاجه فعلاً في هذا الوقت» .

وبالنسبة لى أستطيع أن أخبرك عن فائدة أكبر أظن أننى لم أناقشها من قبل، إنك تستطيع أن تنشد إحساس الفرد *بالكسل* ، ولا تخبره بهذا مباشرة الآن ، بل افعل مثلما يفعل تجار الجملة لدى سيرز ؛ يجب عليك أن تنكره وتخفيه وتسميه بالراحة أو بأنه وسيلة من وسائل الراحة وموفر للوقت والجهد والطاقة والكفاءة أو أى تعبير لطيف يناسب، لكنك تستطيع أن تكون متأكداً من هذا : *كل فرد يعد كسولاً لدرجة أنه لا ينكر الكسل ويسعى للحصول عليه* . ناشد هذا الحس من الكسل في موظفيك لكن سَمِّه شيئاً آخر تغلفه به، وفر له الطاقة والوقت والجهد فإنه سوف يشترى فكرتك في الحال من أجل أن يؤدى مهمته بأسهل طريقة ممكنة . إننى أعترف بأننى قادر على التحمل، ولكننى لا أؤمن بالوقوف إذا أمكننى أن أجلس، ولا أعتقد في الجلوس لو استطعت أن أرقد ، فماذا عنك ؟

كيفية توجيه أسئلة للتغلب على مقاومة الشخص

يجب عليك ألا تغضب عندما يظهر الفرد مقاومة ويرفض ويعترض على فكرتك ، إنك لا تستطيع أن تغير رأيه بالتحدث بصوت مرتفع أو بطريقة أسرع أو باستخدام التهديد، لأنه لا يستوعب الأشياء بطريقتك على الفور .

لكى تتغلب على تلك المقاومة ، حاول أن تكتشف سبب عدم اتفاقه معك ، حاول أن تبخر اعتراضه في الهواء . إنك لا تستطيع أن تتغلب عليه حتى تعرف بالضبط من هو . إن المعلومات التى تحتاجها لكى تتغلب عليه بطريقة تفكيرك محبوسة في رأسه . إن الطريقة الوحيدة لإخراج هذه المعلومات هى أن تطرح عليه أسئلة .

ابدأ بالأسئلة التى من السهل الإجابة عليها . لابد أن تبدأ بالأسئلة التى من السهل الإجابة عليها حتى يطمئن المستمع إليك ويشعر ببساطة التحدث معك ،

يستمتع الناس بإعطاء الإجابات التى تمنحهم الثقة بالذات ، إنها تعطيهم فرصة لعرض ما يعرفونه حقاً ، وهذا سوف يشعرهم بأهمية أكبر.

لو أنك بدأت بأسئلة صعبة فإن المستمع لن يرد لأنك تجعله يشعر بعدم السهولة ، و سوف يصبح عصبياً وينسحب من الموقف ، فقد جرحت كرامته بكشف جهله . عندما تضغط عليه الحصول على الإجابة فسيصير كئيباً ومتجهم الوجه ، وسوف ينسحب تماماً ويمنتهى الصمت ، ولن تنجح هكذا فى أى اتفاق أو تفهم بينكما بهذه الطريقة .

لذا لا ينبغى أن تكون أسئلتك سهلة فى الإجابة فقط ، بل يجب أيضاً أن تكون ذات تسلسل فى الألفاظ يجعلك تسيطر على الموقف؛ حيث إن الأسئلة التى توجه بكلمات سيئة لا تشجع على الإجابة ، ومن الممكن أن تربك المستمع أو تجعله يخاصمك ، وحتى تكون أسئلتك سهلة السياق فينبغى أن تتبع تلك الإرشادات . لقد اكتشفتها كى تكون مساعدة للغاية .

إننى أعلم أننى قمت بالفعل بعرض بعض النقاط الخاصة باستراتيجيات توجيه الأسئلة فى الفصل الثانى عشر ، ولكنى هنا أريد أن أوسع المعلومات التى قمت بعرضها من قبل لأهداف مختلفة ومتعددة عما كانت فى الفصل الثانى عشر: الإنصات هو « المهارة الصامتة» لاكتساب السلطة المطلقة.

١ – يجب *أن يكون لسؤالك هدف محدد* . إن هدفك هو أن تجعل السامع يتقبل وجهة نظرك الجديدة ، اطرح السؤال الذى يقود السامع مباشرة لهدفك ، وبإمكانك أن تستخدم عدداً متنوعاً من الأسئلة كى تفعل ذلك ، على سبيل المثال ، هناك سؤال ربما يستخدم لجذب اهتمام الفرد السامع ويجعله منتبهاً، وآخر لحفز التفكير وآخر لتأكيد النقطة الرئيسية . ومن الممكن أيضاً أن تستخدم السؤال لاختبار قدرة فهم السامع الفورية ، ومن الممكن أن تستخدم سؤالاً آخر مشابهاً بعد ذلك لمعرفة مدى ذاكرته .

٢ – *ينبغى أن يكون سؤالك سهلاً فى فهمه* . ليس من الضرورى لكون السؤال سهلاً فى الفهم أن تكون الإجابة سهلة ، من الممكن أن يكون السؤال الصعب سهلاً فى الإجابة لو أنك جعلته قصيراً وبسيطاً ، لا تطرح أسئلة طويلة أو معقدة تتطلب كثيراً من الشرح والتوضيح ، إنك بهذا سوف تربك الموضوع. ومن هذا المنطلق تجنب اللغة الغامضة والأسلوب الحكومى غير المفهوم ، لكن بدلاً من هذا ، استخدم كلمات واضحة ومختصرة وأنيقة وبسيطة فى حدود مقطع أو مقطعين ، بحيث يعرف السامع فوراً ما تريده وما تقصده بالضبط.

٣ – *يؤكد السؤال الجيد على نقطة واحدة فقط* . إن أفضل الأسئلة هى التى تغطى نقطة واحدة فقط ، وتتطلب رداً واحداً، لا تجمع سؤالين أو ثلاثة فى جملة واحدة ، لو تطلب سؤالك أكثر من رد ، قم بتقسيمه إلى سؤالين أو ثلاثة أسئلة منفصلة .

٤ – *اطرح السؤال الذى يتطلب رداً محدداً* . إن السؤال الغامض أو غير الواضح يعطيك رداً غامضاً وغير واضح . ولا يساعدك هذا على الإطلاق . كلما كانت كلمات سؤالك محددة تطلب إجابة محددة ، لا تتوقف حتى تحصل على الإجابة التى تحتاجها . وتركز على طول هذا الخط. إن الشخص بوجه عام لديه سببان أو مبرران لفعل أى شىء ، أحدهما يبدو جيداً والآخر حقيقياً. وأفضل طريقة لمعرفة المبرر الحقيقى من الشخص أن تظل مداومًا على هذين السؤالين الصغيرين :

«لماذا ؟» «وماذا أيضاً ... ؟»

٥ – *السؤال الجيد يشجع على التخمين* . لا تطرح سؤالاً تكون إجابته «نعم» أو «لا» إذا لم يتبع ذلك كلمة لِمَ ؟ أو لِمَ لا ؟ هذا النوع من الأسئلة يجعل المستمع يشرح إجابته . إنك تريد إجابات قائمة على الحقائق وليس الخيال .

عندما تسأل أسئلة ، أنصت بعناية للإجابات ، لا تقاطع المتكلم ، إنك بهذا تُحرج الشخص وتجعله يشعر بعدم الأهمية عندما تفعل ذلك . و سوف تدفعه إلى أن يعرض بذهنه عما تقوله عندما تعرض وجهة نظرك ، ولن يكون راغباً فى الانتباه أو الإنصات لك إذا لم تشد انتباهه لنفسه أولاً . إذا كنت تريد أن تكتسب سلطة مطلقة معه ، كن كيّساً ولطيفاً بدرجة تكفى للاستماع إلى أفكاره.

كيف تستكشف نقاط ضعف الشخص الآخر؟

افترض أنك تريد من موظف أن يغير الطريقة التى يؤدى بها مهمة معينة وتقترح عليه طريقة جديدة ، لكن الموظف ليس مقتنعاً بما ينبغى أن يغير ، هو يشعر بأن الطريقة القديمة أفضل . وبسبب كونك المدير يجب أن تثبت أقدامك وتخبره بأنه يجب أن يغير طرق عمله وإلا ... لو أنك فعلت هذا فإنك لن تحصل على أى شىء أكثر من الحد الأدنى منه من الآن فصاعداً . إن الإقناع دائماً يكون أفضل بكثير من الإجبار حتى لو كنت مديراً أو رئيساً للعمل ، سيكون لمميزاتك أثر بعيد وسوف تدوم طويلاً..

إن هدفك هو أن تبعده عن الفكرة القديمة وأن يقبل فكرتك الجديدة ، ولن يفعل ذلك إلا إذا كان مقتنعاً بأن الطرق الجديدة التى تريده أن يستخدمها ليست أفضل من الطرق القديمة فقط، ولكنها أيضاً أكثر فائدة له من الطرق القديمة . كى تساعد الموظفين على أن يصبحوا أكثر تقبلاً لأفكارك، يجب عليك أن تقودهم بحثاً عن حقيقتهم ومكانتهم التى بها كثير من نقاط الضعف .

عندما تجد نقطة ضعف فإنك تستخدمها لإقناعه بوجهة نظرك ، عندما يرى الضعف فى قرارة نفسه سوف يكون أكثر انفتاحاً وقبولاً لعرضك ، عندما تريد إقناع شخص بوجهة نظرك فإن من الأفضل أن تتركه يتكلم أولاً ، دعه يحاول أن يبرر موقفه وأنت بالفعل تعرف أنك تملك موقفاً أقوى مما لديه . لذا ستكون نقاط

ضعفه معرضة للظهور عندما يتحدث . من الممكن أن تستخدمها كى تهدم وتحطم قدرته على الدفاع ، ولكن من الأفضل أن تتركه يتعرف عليها بنفسه .

كيف تجعله يناقش وجهة نظره ؟ اطرح عليه أسئلة ترشد تفكيره كما تبين لك منذ لحظات . كى أوضح لك فكرة أفضل لكيفية عمل هذا، دعنا ننصت لما تقوله شيرلى بنيت ، مدير علاقات صناعية لشركة كبرى .

« لو واجهت فكرتى أو خطتى الجديدة اعتراضاً من موظف، فإننى أخرج دائماً لسماع ما يقوله الموظف . إن ما يقوله يعطينى تلميحاً لكيفية إقناعه ؛ لأنه يظهر فى جدله نقاط ضعفه أثناء تحدثه وهو سوف يراها بنفسه . وهذا يساعد بدرجة هائلة» .

« إننى أطلب منه أن يقلع عن اعتراضاته على خطتى عديداً من المرات وأبحث عن معلومات أكثر من خلال سؤاله عما إذا كان هناك شيء آخر يمكن أن يضيفه . أطرح عليه كثيراً من الأسئلة كى أعرف الحقيقة الممكنة التى يشعر أنها مهمة وقريبة الصلة بالموضوع» .

قبل أن أقوم بشرح موقفى أبين له أنى مهتم جداً بوجهة نظره وأسمح له بالتحدث كثيراً فى البداية ولا أجعله متحفظاً فى المحادثة، ثم أقوم بالاحتفاظ بالسيطرة عن طريق طرح أسئلة ، وهو سيجهد نفسه حتماً للرد علىّ، ثم أستطيع أن أتغلب عليه بالإقناع» .

«لو أنك تريد أن تتأكد من كسبه لطريقة تفكيرك، فدعه يكتشف نقاط ضعف موقفه الخاصة به ، وبهذه الطريقة سوف يكون راغباً فى قبول وجهة نظرك».

تستطيع أن تفعل نفس الشيء ، إذا أتحت لموظفك أن يذكر موقفه أولاً ، ثم تخرج منه الأفكار وتستخلص نقاط الضعف ، سيكون أكثر رغبة فى قبول وجهة نظرك فى اللحظة التى يدرك فيها فجوات جدله ومناقشته .

لو تصادف وكانت طريقته القديمة أفضل من طريقتك الجديدة ، تستطيع أن تحتفظ بالطريقة القديمة وتدع الطريقة الجديدة ، أيما كانت الطريقة فسوف تظل فائزاً .

كيفية معرفة الوقت الذى يكون فيه الفرد مستعداً لقبول فكرتك

إذا تم عرض أفضل فكرة فى العالم على الفرد فى توقيت غير مناسب فسوف تفشل . أنت تحتاج لمعرفة الوقت الذى يكون فيه الشخص مستعداً لتقبل تصورك الجديد ، إنك أيضاً سوف تريد أن تكون قادراً على الإخبار عندما يكون الفرد غير مستعد ، لذلك فإنك لا تندفع بصورة كبيرة كى تحقق هدفك . فيما يلى ثلاث علامات حمراء للتحذير كى تجعلك تعرف متى يكون الفرد غير مستعد لقبول فكرتك :

١ - يسأل أسئلة غير ضرورية . عندما يسأل الفرد سؤالاً ، كان الرد عليه واضحاً فيما قيل له ، فلابد أن تعلم أنه ليس مهتماً حتى الآن بما تقول ، ولا ينصت بعناية . إذا فعل ذلك فإن سؤاله لا يكون ضرورياً .

٢ - يرجع إلى سؤال تمت الإجابة عنه بالفعل . وهذا يبين أنه مازال فى نقطة رقم (أ) بينما أنك فى طريقك للنقطة رقم (د) ولا يكون لديك أى اختيار سوى أن تبدأ من جديد بطريقة مختلفة تماماً .

٣ - يغير الموضوع بطريقة مفاجئة أو يعرض أفكاراً معارضة لأفكارك . إذا غير الموضوع فجأة ، ربما يكون فى ذهنه شىء يدفعه ولا يستطيع الانتظار كى يخبرك به . إذا كانت مشكلة شخصية تحملها معه ، استمع له ، ثم اجعله يعود إلى موضوعك بسرعة بقدر ما تستطيع . أما إذا عرض فكرة تختلف تماماً عن أفكارك، فدعه يشرح موقفه بصراحة ، اطرح عليه أسئلة فى جوهر موقفه وبمجرد أن تستنزف موقفه ارجع ثانية إلى فكرتك وابدأ من جديد .

كيف ستعرف التوقيت الذى يكون فيه الفرد مستعداً لقبول فكرتك الجديدة ؟ لابد أن تستخدم طريقة من هاتين الطريقتين أو تستخدمهما معاً . الأولى فردية تأتى عندما يقول جملاً تشير إلى الشك فى نفسه ، والثانية تتم عندما يُظهر اهتماماً بواسطة طرحه لأسئلة ذات علاقة بذاته . دعنا نلقِ نظرة على المفتاح الأول : التعبيرات الدالة على الشك الذاتى :

« إننى أفكر فى هذه الطريقة ، لكننى أخطأت فى نقطة واحدة أو اثنتين »

« بالطبع ، إننى راغب فى التغيير إذا اكتشفت أننى مخطئ»

« كى أخبرك بالحقيقة ، إننى لم يسبق لى النظر إلى هذه الطريقة»

« ربما أكون مخطئاً فى نقطة بسيطة»

« حسناً، إننى (كلنا سواء) إننا جميعاً نقع فى أخطاء »

عندما تسمع تعبيرات شك مثل هذه ، لابد أن تعلم أنه حان الوقت لإطلاق هجومك . أصبح المستمع الآن مستقبلاً للتغير، إنه مستعد للإنصات والاقتناع بوجهة نظرك .

ومن الممكن أن تجد المفتاح الثانى عندما يسألك أسئلة منطقية ومتصلة بالموضوع . عندما تسمع أدوات استفهام مثل « *من، ماذا، أين، لماذا، كيف؟* » فإنها تكون علامة تؤكد على أن الشخص لديه اهتمام بما تقوله ، بذلك تعرف أنه مستعد لتغيير رأيه وهو يسأل من أجل معلومات أكثر . لذا فهو من الممكن أن يتخذ قراراً عقلانياً يكون مفضلاً لك ، لكنه فى نفس الوقت يسمح له بالاحتفاظ بماء وجهه . يدل حرص الفرد على معرفة الفوائد التى سيجنيها على وجود علامة مؤكدة تظهر استعداده لتغيير رأيه ، فإذا سمعت أسئلة مثل هذه فإنه قد حان الوقت كى تعزز بها موقفك .

« *لماذا* تريدنى أن أؤدى بهذه الطريقة؟»

« من سوف يستفيد بهذا السلوك الجديد ؟»

« *ما* الذى سأجنيه إذا فعلته بطريقتك هذه ؟»

« كيف سيساعدنى نظامك الجديد؟»

« *ما* هى الفوائد التى أحصل عليها من خلال هذه الطريقة؟»

« من أين سأكتسب طريقتك الجديدة؟»

المفتاح لإقناع الآخرين

دعنا نقل إنك تريد أن تحدث تغييرات فى طرق عمل شخص معين أو أنك تريده أن يتقبل فكرة معينة ، لكن الفرد من الممكن أن يكون من الأشخاص ذوى العقول الصلبة ممن يجدون أنه من الصعب أن يتقبلوا أى اقتراحات من الآخرين دون الأخذ فى الاعتبار مدى جودتها ، إنه يعتقد أن أفكاره هى الوحيدة التى تستحق أن تكون له . كيف تجعل زميلك يفعل أشياء بطريقتك أو يصنع التغييرات التى تريدها؟

إنك تدعه يفكر فى المشروع الجديد على أنه فكرته الأصلية ، إنك تزرع البذرة وتتركه يحصد المحصول . هل هذا سيصلح ؟ سأقول لك إنه سوف يصلح حيث إننى قد استخدمته لمدة أعوام ، لكن لا تأخذ كلماتى على نفس المحمل . ها هو ما قاله كلى ريان ، وهو مدير مساعد لمصنع كبير للإلكترونيات فى ميسورى :

« لقد اكتشفت الطريقة المثلى فى صنع أى تغيير فى طرق عمل، أو غرس سلوك معين، وهى أن تدع الفرد يعتقد أنها فكرته الخاصة ، إننى أدعه يطمئن للتغيير ، إننى أمتدحه على مبادئه وبصيرته النافذة ، ويصبح مقتنعاً وهو يعتقد أنه

فى المكانة الأولى . وكلانا يفوز ويكسب ؛ حيث إنه يشعر بالأهمية والأمن فى وظيفته وأنا أحصل على عملية أكثر كفاءة . إننى حتى الآن لم أقابل شخصاً لا يستجيب لهذه الطريقة ».

« خذ إنتاجنا السوير على سبيل المثال ، لقد قلت لجورج فى الجمعة الماضية : جورج إننى أعتقد أننا نستطيع أن نسرع فى الإنتاج لو قمنا بتحريك الآلة رقم ٣ هناك وأضفنا محطتين للرفع الآلى ، أتمنى أن تسمح بإخبارى عن مدى شعورك تجاه هذا ».

«وجاء مكتبى أمس وقال : « كلي ، لقد واتتنى فكرة مدهشة أثناء الإجازة الأسبوعية ، لو أننا حركنا آلة القطع رقم ٣ إلى هنا ووضعنا بدلاً منها محطتين للرفع الآلى ، فإننا سوف نقضى على الحركة المفقودة فى نظام التجميع ونزيد من حركة الإنتاج بنسبة ٥٪ إلى ١٠٪ على الأقل، ما رأيك فى أن نجرب ذلك ؟»

«هذا هو بالضبط التغيير الذى أردت أن يتم. هذه الطريقة أفضل من إخبار الموظفين عمّا يجب أن يفعلوه . إن الناس لا يحبون أن يخبروا بكيفية أداء مهامهم، إنهم يحبون أن يفعلوا الأشياء بطريقتهم الخاصة ، وهذه الطريقة تصلح فى كل مرة ، و أحصل من خلالها على ما أريد ، إن الموظف يجب أن يكون لديه اطمئنان للفكرة . ولذا فكلانايكون سعيداً».

إن المتطلب الخاص الوحيد لهذه الاستراتيجية هو الوقت والصبر . خذ الأمر بسهولة ولا تندفع . أعطِ للفرد الوقت كى يستوعب فكرتك ؛ كى تصبح فكرته هو . تذكر أن مهمتك هى أن تزرع البذور ، وعليه هو حصاد المحصول ، ودع البذرة تأخذ فرصتها كى تكوّن جذِراً وكى تنمو ، ستكون فوائدك هائلة عندما تفعل ذلك ، و سوف تكتسب سلطة مطلقة بين الناس دون صعوبة .

والآن حان الوقت كى ننتقل إلى فصل جديد مثير وهو « الصيغة المسيطرة للحديث والكتابة القوية المقنعة». إذا كنت ممن يتسم بالصمت فى أغلب الأحيان

ولديك خوف حقيقى من التحدث للجمهور، فسوف يساعدك هذا الفصل . إذا شعرت بالشلل عند التقاط قلم من على الأرض أو عند الجلوس على آلة الطباعة ، فإنك سوف تكتسب منفعة حقيقية فى هذا المجال أيضاً . عندما تنهى هذا الفصل فسوف تشعر بأنك مثل المتخصصين فى مجال الكتابة والتحدث . وتذكر أنك لا تستطيع أن تكسب السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين إذا لم تكن قادراً على معالجة الأمور بنفسك بطريقة ملائمة باللغة المكتوبة أو الشفهية.

كيف تحقق الصيغة الرائعة للقوة في الكتابة والحديث؟

بعد مرور خمسة وثلاثين عاماً على عملي كمستشار بإدارة الأعمال والعلاقات الإنسانية، وجدت أن نجاح الفرد يعتمد كثيراً على قدرته على التحدث والكتابة كاعتماده على معرفة القيام بالعمل من الناحية الفنية والعملية .

حيث تتساوى جميع الأمور الأخرى ، فالشخص البارع فى التعبير عن النفس تحدثاً وكتابة هو الذى يحقق التفوق والتقدم فى العمل ، بينما زميله الذى لا يعبأ بأهمية اللغة والحوار ، يظل فى مكانه كما هو دون تقدم أو قد يفشل .

ولن أكرر ما قاله دزرائيلى: «احكم الرجال من كلماتهم».

كلما تمكن الإنسان من التعبير عن وجهة نظره للآخرين بوضوح ودقة بحيث لا يترك مجالاً لسوء الفهم، كان أكثر نجاحاً فى قيادة الآخرين والتحكم فى أفعالهم.

المزايا التى ستجنيها:

١ – سوف تكتسب شخصية قوية وناجحة وإيجابية.

٢ – ستكتسب مزيداً من الثقة بالنفس ، واستقراراً داخلياً ، وصفاء ذهنياً .

٣ – ستكتسب القدرة على التفكير بوضوح والتعبير عن النفس بدقة ووضوح.

٤ – سيتفق القول دائماً مع العقل فى تعاملاتك مع الآخرين .

٥ – سوف تزيد من قدراتك غير المحدودة مع الناس وتجعلهم يفعلون ما تريده أنت منهم.

٦ – ستحقق طموحاتك ، وتنال أهدافك، وتنجز مهامك.

٧ – تجذب انتباه رئيسك وبالتالى يلاحظ مواهبك.

٨ – ستنجح ؛ لأن التقدم والارتقاء سيصبحان هما طريقك الذى تسعى إليه.

اللغة : المفتاح السحرى لكسب سلطة لا حدود لها فى التعامل مع الأفراد

قامت عالمة نفس مشهورة بوضع دراسة تفصيلية لمئات من الرجال والسيدات الناجحين فى أعمالهم لتحديد الأسباب الرئيسية التى أدت إلى نجاحهم ووجدت أن هؤلاء الناس جميعاً يشتركون فى شىء واحد ألا وهو *مهارتهم فى استخدام الكلمات* ، واكتشفت أيضا أن *اكتسابهم للنفوذ والسلطة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمهارتهم الكلامية* .

أنت أيضاً ، يمكنك أن تتوقع زيادة فى مكاسبك عندما تتحسن مهاراتك اللغوية فى التعامل مع الآخرين ، تماماً مثلما اكتشف أحد المهندسين بشركة هاريس فى ميل بولان بولاية فلوريدا أن الترقية الأخيرة كان سببها بنسبة ٨٥٪ على الأقل يرجع إلى قدرته الكلامية ، وفى هذا الصدد يقول « روبرت أوُ» :

«إذا أردت أن تحصل على سلطة لا حدود لها فى التعامل مع الآخرين فى عملك ، وفى الأنشطة الاجتماعية التى تمارسها وفى مجتمعك ، يجب أن تتعلم كيف تستخدم الكلمات التى تحقق لك كلاً من الاحترام والطاعة» .

عندما تستطيع أن تطوع الكلمات لتخدم أفكارك ومشاعرك ، فأنت في طريقك لأن تطوع الآخرين لتنفيذ رغباتك.

وحتى تحقق السلطة التامة فى التعامل مع الآخرين ، يجب أن تجيد تماماً اللغة تحدثاً وكتابة. أنت قد لا تدرك الآن أهمية اللغة ولكن إذا قمت بتحليل أنشطتك اليومية ، ستجد أن ٧٥٪ منها على الأقل يكون فى المعاملات الشفهية أو الكتابية ، ستقوم بالشرح ، والإقناع ، والنصيحة والأمر والتأثير وطرح أسئلة والإجابة على أسئلة . بإيجاز ، ستقضى معظم وقتك فى وضع اقتراحاتك أمام الآخرين ، بمن فيهم أسرتك . كما تحصل على السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين وتجعلهم يقومون بتنفيذ ما تريده منهم .

كيف تصبح متحدثاً لبقاً؟

كيف تنمى أسلوب الحوار الخاص بك وتجعله متميزاً؟

منذ بضعة أعوام مضت ، قابلت مندوب مبيعات بشركة تأمين ، يدعى جارى دافيد، فى مكتبه الإقليمى فى سانت لويس ، وكان يبلغ من الطول آنذاك ١٦٥ سم ويبدو شخصاً مألوفاً فيما عدا أن لديه لحية شديدة الحمرة وكان ذلك قبل أن تصبح موضة فسألته عن السبب .

أجاب أنه يريد جذب انتباه الآخرين فهو يريد أن تتذكره الناس ، ثم قال لى إن لديك شارباً لنفس هذا السبب».

واعترفت أنه على حق فالناس يتذكروننى بالشخص ذى الشارب الأبيض والأسود فلولا هذا الشارب لما تذكر أحد الشخص الممتلىء قليلاً ، قصير القامة

متوسط العمر ويرتدى نظارة فهذا الوصف يلائم الكثير من الرجال الأمريكيين الذين تخطوا الخمسين من أعمارهم ، ولكنهم يتذكرون الرجل ذا الشارب المميز .

والشيء بالشيء يذكر ، هذا الشاب الصغير هو الآن نائب الرئيس بشركته فلقد لاحظه أحد الرؤساء بالشركة وسانده، ومازال محتفظاً بلحيته الحمراء أيضاً .

الذى أريد أن أقوله هو أنك تحتاج لبعض التميز فى المظهر حتى *يلاحظك ويتذكرك الآخرون* . عموماً ، شارب يمزج بين الأبيض والأسود أو اللحية الحمراء ليس كافياً ، إن الحل الأمثل *ليتذكرك الآخرون* هو أن تنتهج أسلوباً للحوار خاصاً بك .

إنه أمر مريح أيضاً ، فعندما كنت ولداً صغيراً فى إيوا ، كان فندق «كيكوك» بمدينة «سيجورنى » أشهر فندق لمندوبى المبيعات المسافرين ، فهم يغيرون مسارهم ليقيموا فى هذا الفندق ، لماذا ؟ لأن صاحبه ، « كان دائما مبتهجاً ومبتسماً يلقى السلام ويتحدث بأدب مع الجميع . لم أسمعه قط يتحدث بأسلوب فظ عن أى أحد خلال الأعوام التى عرفته فيها ، فهذا الشخص لديه أسلوبه المميز وهذا ما أدى به إلى النجاح والتفوق» .

أسلوب الحوار الذى تتبعه مع الآخرين يلعب دوراً حيوياً فى تكوين السمعة الطيبة والنجاح . إذا تعاليت على مرؤوسيك سيستاؤون منك ، وإذا كنت شديد الاحترام لرؤسائك ، فقد يعتقدون أنك ضعيف ، لا تستطيع تحمل مسئوليات أكبر، لذا ، فأسلوبك فى الحوار والتعامل مع الآخرين ليس الكلمات التى تقولها فحسب ، بل أيضا أسلوبك فى استخدام هذه العبارات ، وكذلك التصرف وقدرة التحمل.

اعتدّ بنفسك عندما تتحدث

لا تحاول تقليد الآخرين أو أن تكون شخصاً آخر . كثيراً ما يحاول الناس اتباع أسلوب الآخرين الذين من المفترض أنهم « ناجحون» لذلك فإن كُتّاب الحكومة عادة

ما يكونون مخطئين ، إنه لأمر حسن أن تتعلم من الآخرين و ألا تحاول أن تنسخ طريقة أو أسلوب شخص آخر في الحوار ، فستكون مثل الخمر الذي لا يستطيع أن يخفي نفسه فنحن دائماً نستنشق رائحته . أن تعتدّ بنفسك عندما تتحدث؛ فذلك هو الشخص الأمثل . يجب أن تتبع أسلوباً مميزاً لك ، وليس أسلوب شخص آخر.

على سبيل المثال : لقد ولدت ونشأت في مزرعة « إيوا » وأمضيت جزءًا كبيراً من حياتي بمنزلي بـ « ميدويست» ومازلت أحتفظ بأسلوب الحوار ولهجة الكلام اللذين كنت أتبعهما في « ميدويست» ، ولم أفكر قط في تغييرهما ؟ فلماذا ينبغي عليّ تغييرهما؟ إذا كانت لهجتك جنوبية *أصيلة* ، لا تحاول أن تغيرها طالما أن الآخرين يفهمونك . هكذا الأمر مع اللهجة الجنوبية الغربية أو طريقة التحدث الجديدة في « نيو إنجلاند» .

منذ زمن بعيد ، ذكر صديق لي يدعى « ديل دنكب» أن أي نجاح حصل عليه يرجع إلى قدرته على التحدث مع الناس و « ديل» مسؤول تنفيذي بشركة إلكترونيات بـ «ميدويست» لديه أسلوب مميز خاص به ، فهو شخص مهذب ، ورقيق، ومخلص، ولم يحاول قط أن يتقمص دور غيره.

كما قال « ديل» : «هناك الكثير من المهندسين بالشركة أفضل مني ولكن أي نجاح حصلت عليه كان سببه قدرتي على تقديم نفسي وتقديم أفكاري إلى الآخرين».

«فكثير من الناس يعتقدون أنهم يحتاجون أن يرتدوا قناعاً مزيفاً عندما يتحدثون مع الآخرين . البعض يحاول أن يكون ودوداً أكثر من اللازم ، وأحياناً يتذلل ، آخرون يملؤهم النشاط والحماس، يبدو حديثهم كما لو كان إعلاناً تليفزيونياً بينما يظل البعض الآخر يتعامل بأسلوب فظ . والمشكلة هي أن أحداً من هؤلاء لا يتحدث أو يتعامل من منطلق نفسه؛ ولذلك فهم لا يستطيعون التجاوب مع الآخرين.

«ولكن أنا دائماً أكون نفسى. ما أراه هو ما أقوله بغض النظر عما إذا كان قد أعجبك من أكون أو لم يعجبك ، أنت تعرف دائماً أننى الشخص الذى أتحدث معك وليس زيفاً أو خداعاً، وسواء أصبت أم أخطأت سأكون دائماً مخلصاً معك».

ثمانية إرشادات للتحدث بطريقة قوية وإيجابية ومقنعة

القوة تجعل حوارك إيجابياً ومقنعاً فهى تضفى الفاعلية والأهمية على ما تقوله ، والقوة تخلق الحركة فتجعل الأشياء تحدث وبالتالى تأتى بكلماتك إلى الحياة.

كيف تكون قوياً دون أن يصعب احتمالك عندما تتحدث ؟ *استخدم أفعالاً قصيرة نشيطة تحث على الحركة* ، *تجعل* من تحدثه *يضعها* في *حيز التنفيذ* . مثل هذه الأفعال تحمس الناس على تنفيذها .

وهناك طريقة أخرى لتكون قوياً ، وإيجابياً ومقنعاً هى *أن تكون واضحاً ودقيقاً* عندما *تتحدث* ، ألقِ على مستمعك فكرة واحدة فى وقت واحد حتى يستطيع أن يستوعبها جيداً . عندما تنتهى من فكرتك ، توقف لفترة قصيرة ، ثم ابدأ فى طرح فكرتك التالية . لا تقم بربط فكرة بالتى تليها بالروابط التى لا تنتهى مثل : و ، *لكن* ، *لأجل* ، *أوليس* . حتى أكثر التراكيب الفنية صعوبة وأعقدها ، يمكن أن تشرحها بسلاسة ووضوح ،إذا قمت بإلقاء معلوماتك واحدة تلو الأخرى، ولم تذكر كل شىء فى وقت واحد.

لن تكون قوياً و إيجابياً ومقنعاً عندما تستخدم كلمات غامضة مجردة وجملاً طويلة غير محددة . حاول أن تقول هذه الجملة بصوت عالٍ بقوة وثبات كأنك تقولها بالفعل لأحد مرؤوسيك :

> « يجب أن تتخذوا خطوة سريعة لتصحيح سجلاتكم المالية ، وتقوموا بإرسال مندوب إلى فروع المكتب للقيام بمثل ذلك التصحيح».

الآن قل هذه العبارة بصوت عالٍ ، لاحظ الفرق في النغمة الإيجابية للقوة التي تستطيع أن تضعها في صوتك:

« أرجو إعداد التسجيلات فوراً. أخبروا فروع المكتب بفعل نفس الشيء »

ثمانية إرشادات يمكن أن تستخدمها لتكون قوياً ، وإيجابياً ومقنعاً عندما تتحدث وهي :

١ – استخدم أفعالاً نشيطة تنم عن الحركة لتولّد *القوة*.

٢ – استخدم كلمات سهلة الاستيعاب؛ لكي تكون *إيجابياً* .

٣ – اذكر فكرة واحدة في وقت واحد ، حيث إن سرد عدة أفكار في وقت واحد يشتت ويربك مستمعيك.

٤ – التخصيص ، اذكر أمثلة وإيضاحات.

٥ – كن مباشراً، لا تراوغ في الحوار.

٦ – إذا كنت لا تعلم ، اذكر ذلك ، لا تحاول خداعهم.

٧ – تجنب جميع الكلمات الغامضة ، غير الصريحة ، التي تعني أكثر من معنى والكلمات المجردة.

٨ – لا تشعر المستمعين لك بالإهانة، بأن تحدثهم كما لو أنهم لن يفهموك .

الكلمات القوية تقنع المستمع باتخاذ الإجراء

يعد استخدام *الكلمات القوية* طريقة أخرى لتكون إيجابياً ، وقوياً ومقنعاً بالملاحظة الدقيقة للآخرين ، يمكنك أن تتعلم الكلمات الأكثر فاعلية للحصول على رد فعل محبب في ذهن المستمع ، ولكن هذا يحتاج إلى الوقت، لذلك دعني أُرِك البداية.

على سبيل المثال : بعض الكلمات تجعل الناس يفكرون بعقلانية مستخدمين المنطق وبعض الكلمات الأخرى تجعل الناس يفكرون بمشاعرهم . دعني أعطك مثالاً خاصاً :

وقد يقول وكيل عقارات حاد الطبع لصاحب العقار إنه سيسعد لبيع مسكنه . ولا يستخدم كلمة «*مأوى*» عندما يتحدث معه . فكلمة « *مأوى*» كلمة عاطفية، وقد لا يرغب البائع أن يفارق مأواه بالرغم من أنه يرغب تماماً فى أن يتخلص من مسكنه. من المنطلق ذاته ، فإن وكيل العقارات الذكى لن يبيع للمشترى *مسكناً* فحسب، بل إنه دائماً يقدم له *مأوى*.

فهاتان الكلمتان تمثلان فكرتين مختلفتين تماماً للهدف ذاته . فالمسكن ليس مأوى ، هو مجرد مسكن مصنوع من الطوب والخشب والأسمنت ، وهذه فكرة ليست عاطفية على الإطلاق . أما المأوى فهو المكان الذى يتعلق به قلبك ، وتعيش فيه أسرتك وأحبابك ، وينمو فيه أطفالك الصغار ، فهو كلمة عاطفية للغاية.

فالكلمات *العاطفية هى كلمات قوية* وتحكم الناس بعاطفتها أكثر من العقل والمنطق؛ لذا دائماً يرغب مندوبو المبيعات فى استخدام الكلمات العاطفية لأنها تدفع الناس إلى الشراء . فالبائع الخبير لن يسأل شخصاً أبداً ما الذى يفكر فيه عن السلعة بل دائماً ما يسأله عن شعوره تجاهها.

التفكير ليس كلمة عاطفية ؛ فهى كلمة تدعو الإنسان أن يستخدم العقل والمنطق . أما الإحساس فكلمة عاطفية سرعان ما تصل إلى قلب المستمع . إذا تذكرت ما قلته من قبل ، *الرأس لا تسمع حتى يسمع القلب* . هذه العبارة الواحدة تقول لك الكثير عن التكوين النفسى للإنسان، أكثر مما تقوله كتب عديدة متخصصة فى علم النفس.

ومن الجدير بالذكر عن الكلمات القوية أيضاً : أنك يجب أن تتعلم أى

الكلمات التى تنال الإعجاب والاستحسان من رئيسك وأيها لا تنال رضاه، فبغض النظر عن ماهية هذه الكلمات، فهي تعد كلمات قوية أيضاً .

لكل شخص أشياء يحبها وأخرى لا يحبها، وعندما يتعلق الأمر باللغة ، فإنك تكون حكيماً عند استخدامك الألفاظ المحبوبة المتعارف عليها لدى رئيسك فالأشخاص يحبون أن يسمعوا الكلمات والعبارات التى يحبونها ترد إلى آذانهم مرة أخرى . محاكاة الآخرين مازالت من أعلى أساليب المدح عندما تؤدى بطريقة صحيحة.

كيف تدلى بحديث ناجح؟

اجمع موادك مع بعضها : إن أول شيء تحتاج إليه هو تحضير المواد التى تحتاج إليها للحوار. لاشك أنك ستحتاج لبعض القراءات وتدوين بعض الملاحظات حتى تلم بمستجدات الأمر الذى ستتحدث عنه .

ضع العناوين العريضة : بعد أن جمعت المواد ، حان الوقت لتنظيمها . إذا لم تفعل ، فقد تصبح مثل المتحدث الذى سمعته ذات مرة فى اجتماع بميامى ، لقد ظل مشتتاً تائهاً لمدة عشر دقائق أو ما يقرب من ذلك دون أن يذكر أى شيء ذى معنى حتى تعصب الحاضرون وفقدوا سكينتهم وهدوءهم . عندما شعر بهذا ، توقف وطلب منهم أن يصبروا بعض الشيء فإنه عندما يبدأ التحدث فى موضوع فإنه سيقول شيئاً . فقط روح الدعابة لديه هى التى أنقذته وقد لا تكون سعيد الحظ مثله.

الحل الأمثل لإعداد أدواتك هو أن تضع الخطوط العريضة للحديث الذى ستلقيه . من واقع خبرتى فقد وجدت التخطيط الآتى مفيداً للغاية :

١ - الكلمة الافتتاحية.

٢ - الفوائد التى ستعود من وراء ذلك.

٣ - الأساليب الفنية التى يجب اتباعها.

٤ – أمثلة عن الأفراد الذين نجحوا لاستخدامهم تلك الأساليب .

٥ – النتيجة.

تحدد الكلمة *الافتتاحية* عنوان الموضوع الذى ستتحدث عنه . يجب أن يجذب أنظار الحاضرين مباشرة، ويمكنك استخدام أى من الطرق الآتية للقيام بذلك:

* عرض مروِّع للواقع.
* حكاية نادرة.
* مثال قوى.
* اقتباس من مصدر رسمى.
* سؤال ملفت للنظر.

ذكر *المنافع* في بادىء الأمر يجعل المستمعين يهتمون بمتابعة الحوار ويظهر لهم مدى أهمية الحوار بالنسبة لهم .

الأساليب التى يمكن استخدامها تخبر المستمعين كيف يمكنهم الحصول على هذه المنافع التى ذكرتها لهم.

ذكر الأمثلة عن الآخرين الذين حققوا نجاحاً يثبت فاعلية وإيجابية تلك الأساليب الفنية . يجب أن تكون وثيقة الصلة بالموضوع الذى تتحدث عنه ، ولذلك يجب أن تكون دقيقاً ومحدداً عند ذكر الأسماء والوظائف والتواريخ والأماكن .

النتيجة التى تذكرها قد تكون دافعاً لنوع من الحركة أو ملخصاً لحديثك ، هذا سيعتمد أولاً على ما إذا كان حديثك للإقناع أم للإخبار فقط.

عشر نقاط تضفى القوة على كل ما تقوله

١ – *تكلم من منظور السلطة* . لتفعل ذلك ، يجب أن تعرف لب الموضوع ، وكلما عرفت أكثر عن الموضوع الذى تتحدث عنه ، استطعت التحدث بطلاقة أكثر أمام الناس .

٢ - *استخدم كلمات بسيطة وجملاً قصيرة* . فتلك أفضل طريقة تستمر طويلاً ، استخدام أبسط الطرق فى الكتابة هو دائماً الأمثل لأنه الأسهل فى الاستيعاب . يمكن أن يقال نفس الشىء عن الحديث والحوار .

٣ - *استخدم كلمات وعبارات واضحة محددة* . يجب أن تتميز الكلمات التى تستخدمها والأوامر التى تعطيها بالسهولة والإيجاز وسرعة الفهم .

٤ - تجنب *الكلمات التى لا حاجة إليها والمعلومات التى لا فائدة منها* . الشخص الذى يتكلم كثيراً دائماً لا تجد الكثير فى حديثه . لا تزحم عقول المستمعين بتفاصيل تافهة وغير مجدية ، كما يقول أحد رجال الدين : « معظم الوعاظ يقولون أكثر مما يحتاج الموضوع الذى يتكلمون عنه ؛ لذا فإننى أفضل مغادرة المكان قبل أن يصاب المستمعون بالملل» إنه رجل ذكى و لا عجب فى أن مجلسه دائمًا يكون حافلاً.

٥ - *تكلم بصورة مباشرة، وفى الموضوع* . هذه فكرة أساسية إذا كنت ترغب فى الحصول على السلطة الكاملة فى التعامل مع الآخرين فى كل شىء تقوله. إذا قمت بتركيز اهتمامك على نقطة فردية ، لن تشتت أذهانهم فسوف تستطيع أن تصل إلى هدفك .

٦ - *لا تبالغ* . لا ينبغى ألا تكون فقط مبالغاً أو مماطلاً، بل يجب أن تكون حكيماً ولا تغالِ فى ذكر الحقيقة عندئذ لن تخاف من أن يصدك أحد.

٧ - *لا تتذاكَ على المستمعين* . بالرغم من كونك صاحب اليد العليا فى الحديث ، فإن ذلك لا يعطيك الحق فى أن تتذاكى على الآخرين. لم أقابل فى حياتى شخصاً لا يعرف أكثر مما أعلم فى بعض الموضوعات.

٨ - كن *دبلوماسياً ولبقاً* . اللباقة هى أن تقول الشىء المناسب فى الوقت والمكان المناسبين دون مهاجمة أى شخص . إنك تحتاج أن تكون شديد

الدبلوماسية عندما تتعامل مع أشخاص صعاب الأطوار أو موضوعات شديدة الحساسية ، وأسهل طريقة لذلك هى أن تعامل كل امرأة على أنها سيدة رفيعة المقام وكل رجل على أنه رفيع المقام أيضاً.

٩ - *قدم العرض الأفضل للمستمع* ، وليس الأفضل بالنسبة لك . افعل ذلك ولن يستطيع أحد مطلقاً أن يقاطعك ، فقوة دفاعك لا يستطيع أحد أن يخترقها.

١٠ - *أجب على جميع الأسئلة بصراحة ووضوح* . إذا كنت قد اتبعت الإرشادات التى أعطيتها لك فى التسع نقاط الأولى ، لن تواجه أية صعوبة فى هذه النقطة.

كيف تصبح كاتباً أفضل؟

اكتب بالطريقة ذاتها التى تتحدث بها

الكثير من الناس لا يكتبون بالطريقة ذاتها التى يتحدثون بها ، فهم يصطنعون الكلمات التى لن يستخدموها أبداً فى حواراتهم محاولين بذلك التأثير على القارىء.

الطريقة المثلى لتجنب هذا الأسلوب المتكلف أن يكتبوا بالطريقة ذاتها التى يتحدثون بها . إذا فهمك الناس عندما تتكلم فسوف يستطيعون فهمك *عندما تتحدث على الورق* . و يجب أن يكون ذلك هو هدفك الأساسى - أى أن يفهمك الآخرون- لا أن تبهر قارئك بما لديك من ثقافة ومعلومات.

وهناك طريقة جيدة لتكتب بها مثلما تتحدث وهى أن تنسى تماماً « اللغة التجارية» استخدم الكلمات ذاتها التى تستخدمها فى منزلك عندما تتحدث مع جيرانك . إذا استخدمت مثل هذه المصطلحات « *حسناً ، ليس صحيحاً، شيئاً مختلفاً* » عندما تتكلم ، استخدمها أيضًا عندما تكتب. استخدم العبارات العادية غير الفصيحة وقتما تشاء . هذا أمر حسن لكى تبتعد عن المخاطبات الرسمية والتصنع فى الكتابة .

الطريقة الثالثة لتكتب مثلما تتحدث هى أن تستخدم بعض الاختصارات المألوفة فى الكتابة .

ستة إرشادات للكتابة

١ – *أن تحدد بدقة ما الذى تريد إنجازه* . الكثير من الناس يقومون بتحرير خطابات دون معرفة ما الذى يريدونه بالتحديد . إنى متأكد تماماً أنك قد تلقيت خطابات مثل تلك . عندما تنتهى من قراءتها ، لا تعلم ما الذى يريده كاتب الخطاب منك.

إذا علمت هدفك من الكتابة ، وإذا اتضح فى ذهنك تماماً ما الذى تريده عندئذ يكون خطابك سهلاً وواضح الفهم . ولكن إذا كان هدفك فى الكتابة غامضاً وغير واضح ستكون كتابتك غامضة وغير مفهومة أيضاً ؛ لذا ، قبل أن تبدأ أى خطاب يجب أن تعلم تماماً لماذا تكتبه . حدد ما الذى تريد أن تقوله .

فالكتابة تماماً مثل التحدث ، يمكن تقسيمها طبيعياً إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

١ – *أن تطلب أو تأمر* أحداً بفعل شىء.

٢ – *أن تخطر* أحداً بشىء .

٣ – *أن تقنع* أحداً بالقيام بشئ ما .

هذه الأنواع الثلاثة من الخطابات تتعلق بـ « من ، *ماذا* ، متى ، *أين* ، *لماذا* وكيف» ولكن سيختلف التأثير فى كل حالة وفقاً للغرض من الكتابة .

الخطاب التوجيهى يحدد ما الذى يجب فعله ، الخطاب الخبرى يخطرالشخص عن كيفية القيام بعمل ما ، أما خطاب الإقناع فيشرح لماذا يجب القيام ببعض الأفعال.

قد تتداخل هذه الأغراض مع بعضها البعض وذلك عندما نستخدم «كيف» و«*لماذا*» وكذلك «*ماذا*» لتوضيح أمر أو توجيه ما . إذا كنت تكتب مذكرة مقنعة

لرئيسك تطلب منه الموافقة على اتخاذ بعض الإجراءات الجديدة ، يجب أن توضح « *لـمــــاذا* » يجب أن تستـخـدم وأن تؤكد *على المنافع التى ستعود من جرّاء استخدامها* ، كذلك « كيف » سيعمل النظام الجديد.

لذا ، بالرغم من أنه قد يوجد بعض التداخلات فى خطابك ، إذا وضعت فى اعتبارك هذه الأغراض الثلاثة الأساسية ستساعدك على إيجاد التفسيرات الواضحة أو الأسباب المقنعة لتساند آراءك وبذلك يمكنك تحقيق مساعيك وأهدافك.

٢ - *معرفة من سيكون القارئ* . من الذى سيقرأ خطابك ؟ شخص حاصل على تعليم مدرسى أوحاصل على المستوى الثامن التعليمى. ستحصل على هدفك بوضوح أكثرعندما تستخدم كلمات وأفكاراً سهلة يستطيع القارئ أن يستوعبها سريعاً . سواء إذا قرأ الشخص الخطاب بوضوح أم لا ، هذا يعتمد على ثقافته وتمرسه هو، وليس على ثقافتك أنت.

تقول باربرا شريدن السكرتيرة التنفيذية لمصنع كيميائى كبير : إن العديد من التعليمات هنا فى المصنع كتبت على مستوى فهم طلبة الجامعة ، فقد كانت الكاتبة تنسى تماماً أن هؤلاء ذوى التعليم البسيط يجب أن يقرؤوا هذه التعليمات لذلك فقد جعلت مسؤوليتها أن تجعل كل شخص يكتب مذكراته بأسلوب بسيط يستطيع أن يفهمه الجميع .

٣ - تحديد *الأساس المناسب* . الخطابات القوية المؤثرة تقوم على الإعداد الجيد لها ، الاختيار ، والتحليل ، وتنظيم الأفكار .

فكثير من الناس يكتبون خطابات غير مؤثرة لأنهم يبدؤون الكتابة قبل أن يكونوا مستعدين لها ، فهم لا يقومون بالإجراءات الضرورية أولاً . وهذا هو السبب فى أن هذه الخطابات غير مرضية ولا تحقق المرجو منها.

لذلك ، قبل أن تمسك بالقلم أو تجلس أمام الآلة الكاتبة أو برنامج معالجة النصوص ، فكر ملياً فى المشكلة التى ستتحدث عنها . أوجد الإجابات على مـن، *وماذا ، ومتى، وأين، ولماذا وكيف أولاً* ، بعد ذلك يمكنك أن تبدأ فى الكتابة الفعلية.

٤ – حدد *أفكارك الرئيسية* . يعلم الكتاب الناجحون فى المراسلات البناءة القوية أن تحديدهم لما هو مطلوب لا يقل أهمية عن تحديدهم ما هو مطلوب . فالكلمات ، والأفكار والحقائق غير الضرورية لفهم فكرتك الأساسية تضعفها وتجعلها غامضة.

لا يهم إذا كانت كتاباتك تقوم على المعرفة الشخصية أو الاطلاع والبحث أم على كليهما معاً. فالمشكلة التى تواجهها دائماً هى أن لديك موادٌ كثيرة جداً فى ذهنك.

لذلك ، فالإعداد للكتابة يتطلب تعريفاً ، وتمحيصاً وسرداً للأفكار حتى يصبح لديك هدف واضح محدد فى ذهنك بالإضافة إلى الأفكار الرئيسية اللازمة للوصول إلى هذا الهدف.

٥ – *اكتب وفقاً للخطوط العريضة* . أى فقرة مكتوبة بصرف النظر عن ماهيتها، يمكن كتابتها بشكل منطقى وسريع، إذا حددت الخطوط العريضة للموضوع ، فذلك يسهل خطة الكتابة ويساعدك أن يظل الهدف فى ذهنك ولكنها تصبح غير مجدية ولا قيمة لها إذا لم تلتزم وتعمل بها . وهذا لا يعنى وجوب عدم التغيير فيها هنا أو هناك إذا جاءتك أفكار أفضل ، فالخطوط العريضة التى تضعها يجب أن تمثل خطة للعمل وليست صيغة أو خريطة نهائية.

٦ – *مراجعة كتاباتك لتكون موضوعية*. إذا لم تكن تكتب خطابات شخصية أو رسالة حب ، فلن تقدم الصورة النهائية للخطاب من المرة الأولى . عندما تنتهى تماماً من الإعداد الأولى للخطاب ، قم بمراجعته مرة أخرى .

وأثناء قيامك بالمراجعة يجب أن تتحرى الموضوعية فى كتابتك خاصة فى الخطابات المتعلقة بإدارة الأعمال سواء كانت خطابات للإخبار أو للإقناع أو للتوجيه . فعندما تريد عرض قرار أو توصية لرئيسك ، يفترض أن يكون خطابك هذا نابعاً من تفكير عميق.

العناصر الأربعة للكتابة الناجحة

وهى : الإيجاز ، والبساطة ، والقوة، والصدق . فيما يلى القوانين التى تحكم استخدامها :

١ – *كيف توفر عنصر الإيجاز فى كتابتك ؟*

أ – لا تكرر ما ذكرته فى ردودك بالخطابات السابقة.

ب – لا تذكر كلمات ليست ذات أهمية أو معلومات لا قيمة لها .

جـ – أوجز واختصر فى الجمل الإضافية.

د – لا تقيد عباراتك بأدوات الشرط غير اللازمة.

٢ – *كيف تحقق عنصر البساطة فى كتابتك؟*

أ – حاول أن تلم بالموضوع جيداً حتى يمكنك الحديث عنه بطبيعية وبثقة.

ب – استخدم كلمات قصيرة وجملاً محددة وفقرات محكمة.

جـ – حاول أن تجعل الأجزاء المرتبطة ببعضها فى عباراتك قريبة من بعضها البعض.

د – حاول الربط بين أفكارك بمنطقية ، حتى يمكن للقارىء متابعتك دون أن يتشتت .

٣ – *كيف تعطى لكتابتك القوة المطلوبة؟*

أ – استخدم الكلمات المحددة ذات الوقع الملموس : أسماء الأشخاص والأماكن والأشياء.

ب – استخدم أفعالاً قصيرة مبنية للمعلوم.

جـ – قدم الإجابة أولاً ، ثم قدم الشرح بعد ذلك إذا كان ضرورياً .

د – لا تراوغ باستخدام الكلمات المبهمة والمجردة.

هـ – تخلص من جميع الكلمات الفارغة، التى لا روح فيها ولا ضرورة لها .

٤ - كيف تحقق *الصدق والأمانة في كتابتك؟*

أ - كن نفسك ولا تحاول أن تكون شخصاً آخر.

ب - اذكر الحقيقة دائماً.

جـ - اعترف بأخطائك.

د - لا تنزل في الكتابة لمستوى القارئ.

خمس نصائح أساسية لمساعدتك أثناء الكتابة

١ - *استخدم الكلمات الشخصية (أنا ، أنت ، نحن ، لي ، لنا)*: فهي تجعل القارئ يشعر بالارتياح لما يقرأه أكثر ؛ فلا تقل « الكاتب يعتقد » أو « في رأي الموقع أدناه » ولكن بدلاً من ذلك قل « أعتقد في » أو « في رأيي » فأنا لم أستطع أبداً فهم لماذا يقول معلق التلفاز أو الكاتب « لقد تم إخبار المراسل » بينما كل ما يعنيه في الواقع هو « لقد تم إخباري بـ »

٢ - *استخدم الكلمات المحددة* فلا تقل كلمة آلة إذا كنت تعني كلمة *بلدوزر* أو *الآلة الناسخة أو الآلة الطابعة* ، فلماذا تقول كلمة *دائرة الموظفين* إذا كنت تعني *جون وماري* في قسم الحسابات؟ فإذا كنت تعرف من قام بالشيء أو من هو بالضبط فقل ذلك ، لكن لا تلقِ باللوم *عليهم* ، فكلمة قالوا أو فعلوا هي دائماً إحدى الأشياء التي أبغضها في الكتابة .

٣ - *لا تبالغ* . تجنب استخدام الكلمات أو العبارات التي تغالي فيما قلته بالفعل . فالناس معرفتهم أفضل من ذلك . لماذا تقول إذن: لقد قمت ببحث مضنٍ إذا كنت قد قرأت ملفاً واحداً فقط؟ وبذلك فإن عبارة *حاولت* لكن فشلت أكثر إقناعا من استخدام عبارة لقد تم *بذل مجهودات شاقة دون الوصول لنتائج ملموسة* . فمعظم الناس يفسرون العبارة الأخيرة بأنها تعني عدم القيام بأي شيء على الإطلاق.

والآن إلى الفصل التالى وهو يدور حول كيفية التحكم فى مشاعر الشخص وامتصاص غضبه مباشرة . وكما تفهم من العنوان فإن هذا الفصل سيحتوى على الكثير من المعلومات التى تساعدك فى الوصول إلى السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين.

الفصل الثامن عشر ❖ اليوم الثامن عشر

كيف تسيطر على انفعالات الآخرين وتطفىء لهيب غضبهم فى الحال؟

عندما يغضب الآخرون منك أو ينظرون إليك بعين الريب والشك فعادةً ما يكون هذا لسبب من عدة أسباب ، فقد يكون هذا لشىء قلته أو فعلته، كما قد يكون هذا لشىء يعتقد أنك قلته أو فعلته ، ولكن على أى الحالتين ستجد أن عليك أن تتخذ إجراءً تصحيحياً لحل هذه المشكلة، حتى إن لم تكن قد أخطأت .

وأحياناً مايكون غضب الشخص من نظام ما كشركة أو مؤسسة أو الحكومة أو المجتمع ككل ولكنه يفرغ شحنات غضبه فيك أنت لا لشىء إلا لأنك كنت أقرب شخص له أو أكثر من يستريح له . وأحياناً ما يصل خيال المرء إلى الاعتقاد بأن كل شخص فى العالم يعاديه أو أنه يتربص به .

ولكن بصرف النظر عن سبب غضب الآخرين؛ فإن عليك أن تطفىء هذا الغضب فى الحال، بحيث يمكنك أن تستعيد علاقتك الودية الطبيعية مع الآخرين . ويمكنك أن تفعل هذا من خلال الوسائل التى سوف تجدها فى هذا الفصل .

المزايا التى ستجنيها:

١ – عندما تستخدم الوسيلة الأولى التى سأقدمها لك سيكون بإمكانك أن تستخدم سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين فى السيطرة المباشرة على مواقفهم وأفعالهم والموقف ككل .

٢ – عندما تستخدم أسلوب *السحر الأبيض* ، فلن يؤدى هذا فقط إلى إطفاء غضب الشخص الآخر فى الحال بل سيجعله صديقاً حميماً يدعمك بكل إخلاص .

٣ – كما ستتعرف على وسيلة أخرى توضح لك كيف تجعل من جارك المشاكس صديقاً حميماً .

٤ – ومن خلال أسلوب « متقصى *الحقائق* » لن تستطيع فقط إسكات غضب الشخص فى الحال وتحويله إلى صديق، بل يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب أيضاً لتحسين علاقاتك فى العمل وكسب مزيد من المال.

٥ – يمكنك أن تستخدم *لعبة القوة التى لا تخطىء* لتحول الشخص المتمرد والعنيد والمزعج والذى لا يرضى بشىء إلى شخص ودود ومتعاون .

٦ – وآخر الوسائل التى سنقدمها ستتطلب منك مجهوداً خاصاً ولكنها ستستحق هذا المجهود؛ لأنه سيساعدك على تحويل الغضب والعناد إلى حب وصداقة.

كيف تتحكم سريعاً فى انفعالات الآخرين وتصرفاتهم؟

عندما يتقابل شخصان فلابد لأحدهما أن يأخذ بشكل تلقائى بزمام القيادة ويتحكم فى الحوار أو الموقف ، وبهذا يأخذ الشخص الآخر دور التابع وبإمكانك دائماً أن تأخذ بزمام القيادة، وكل ما عليك هو أن تتذكر أن *كل شخص فى هذا العالم* ينتظر *من الآخرين أن يتحملوا المسؤولية* ويخبروه *بما عليه أن يفعله*، إذن ، فلتكن أنت

هذا الشخص ، وسوف تجد أن هذه الاستراتيجية المذهلة سوف تجعلك تسيطر فى الحال على من لا تربطك بهم أى علاقة .

وما عليك إلا أن تأخذ بزمام المبادرة ، وسوف تجد أن بيدك قيادة الأمر ، فإذا تبنيت موقفاً إيجابياً وتصرفت كما لو أن الشخص الآخر حتماً سيفعل ما تريده منه فستجد أن هذا الشخص فى ٩٥٪ من الأحوال سيقوم بتنفيذ أوامرك وطلباتك دون تردد أو شك . وأما الخمسة بالمائة المتبقية من الحالات، فإن الشخص لا يحتاج إلا إلى دفعة بسيطة إضافية حتى يفعل ما يريده منهم .

وعليك أن تتذكر أيضاً *أن الآخرين ينظرون إليك كما تنظر أنت لنفسك* . وهذا يعنى أنك مسؤول دون غيرك عن نظرة الناس إليك . وهناك الكثير من الأشخاص يقلقون بشأن نظرة الناس إليهم ، وبإمكانك أن تتخلص من هذا القلق بمجرد أن تتذكر أنك *مسؤول عن نظرة الناس لك* . فالناس يبنون وجهة نظرهم فيك بناءً على نظرتك إلى نفسك .

فإذا كنت تنظر لنفسك على أنك نكرة وليس لك أى أهمية فسوف يعاملك الآخرون معاملة النكرة وينظرون إليك من علٍ ، أما إذا كنت تتصرف كما لو أنك شخص يتمتع بسلطة فسوف يعاملك الآخرون على هذا الأساس . ومن البديهى أن أى شخص بإمكانه أن يمتلك ما شاء من الأموال والحريات التى حصل عليها دون مقاومة من الآخرين ، فما عليك إلا أن تأخذ موقع القائد وتشعر كما يشعر، وأن تحكم سيطرتك وسوف تجد أن الآخرين يخضعون لك .

كيف يمكنك أن تتحكم فى مواقف الآخرين وتصرفاتهم ؟

عندما تدرس الفيزياء أو الكيمياء ستجد أن الموجب يجذب السالب وأن الشىء يتفق مع عكسه وأن الأحماض تعادل القلويات، ولكن هذه القواعد ليست قابلة للتطبيق عندما تتعلم كيف تتحكم فى الآخرين من خلال سلطتك المطلقة، وعندما

تتعامل مع البشر يكون العكس هو الصحيح ، ودعنى أوضح لك ما أعنيه من خلال الآتى :

* كن لطيفًا مع الآخرين؛ يبادلوك نفس الشعور .
* إذا عاملت الناس بأنانية فسيعاملونك نفس المعاملة.
* التزم الكياسة مع الآخرين وستجدهم يلتزمون الكياسة فى تعاملاتهم معك.
* إذا عاملت الآخرين بوقاحة سيعاملونك بوقاحة.
* إذا عاملت الآخرين بود سيعاملونك بود .
* إذا عاملت الآخرين بعدوانية سيعاملونك بعدوانية.
* ابتسم للآخرين ، فسوف يردون عليك بابتسامة.
* قطب حاجبيك للآخرين؛ و سوف يردون عليك بنفس فعلك .

وكما أخبرتك فى الأسلوب السابق فإن أى لقاء بين شخصين لابد أن يأخذ فيه أحدهما دور القائد والآخر دور التابع ، فإذا اضطلعت أنت بدور القائد – وهذا هو ما ينبغى عليك – فإن مواقف الآخرين وعواطفهم ستعتمد كلية على مواقفك أنت وعواطفك ، وهكذا فإن سلطتك على الآخرين وقدرتك على السيطرة على عواطفهم وتصرفاتهم سيكون لها تأثير هائل .

وبهذا فإنك حينما تتعامل مع الآخرين فإنك دائماً ما سترى موقفك ينعكس عليك مرة أخرى من خلال سلوك الآخرين ، وغالباً ما سيبدو لك الأمر وكأنك تنظر لنفسك فى المرآة ، فعندما تبتسم ستجد أن الشخص الذى تنظر إليه فى المرآة يبتسم لك، وعندما تقطب حاجبيك فسوف يقطب لك هذا الشخص حاجبيه ، ودعنى أعطك مثالاً بسيطاً يوضح لك ما أعنيه بهذا .

دعنا نأخذ حفيدتى ليث كمثال ، فعندما أبتسم لها تسعد بهذا وترد على بابتسامة ، أما عندما أقطب حاجبى بعض الشىء أو أبدو قلقاً أو متعجلاً بشأن شىء ما تبدو على وجهها نظرة قلق وتقول : « هل أغضبتك فى شىء ياجدى؟ »

وما يكون منى بعد ذلك إلا أن أبتسم لها قائلاً : « لا بالطبع فأنا لست غاضباً منك فى شىء فهل أنت غاضبة منى فى شىء ؟»

وعندئذ تبدو نظرة ارتياح على وجهها وتقول : « وأنا لست غاضبة أيضاً ، بل إننى سعيدة».

وكما ترى ، فليس من الضرورى أن تقول ولو كلمة لتؤثر على مواقف الآخرين وتصرفاتهم، والابتسامة تبعث على الابتسامة وكذلك العبوس ، فهما كالمرض المعدى الذى ينتقل من شخص لآخر ، ومرجع الأمر إليك فيما يتعلق بالعدوى التى تريد نقلها للآخرين ، ولهذا فإن مواقف الآخرين وتصرفاتهم ما هى إلا انعكاس لمواقفك وتصرفاتك .

استخدام أسلوب «السحر الأبيض» لإسكات الغضب والتغلب على المشاعر غير الودية

ذات مرة قال أوليفر ويندل هولمز ، أشهر من عرفته البلاد من قضاة المحكمة العليا: « إن أكثر الطرق فاعلية للتقارب مع الآخرين والارتباط بهم فى صداقات أن تستمع إليهم بتفهم وتعاطف » وقد أردف هذا القاضى قائلاً : « إن هناك القليل من الناس يمارسون «السحر الأبيض» ، المتمثل فى ممارسة مهارات الاستماع الجيد.»

وأنا أعرف أننى قد تناولت قبل ذلك فى فصل آخر مهارة الاستماع الصامت وأرى أن هذه المهارة مطلوبة أيضاً إذا كنت تريد أن تتحكم فى عواطف الآخرين وتطفىء غضبهم فى الحال.

والاستماع إلى الآخرين من الممكن أن يزيد من أموالك وأصدقائك كما يحقق لك ما تريد من إنجازات وسعادة .

وكما ترى فإن واحدة من قصوى درجات المدح التى يمكن أن تقدمها لشخص آخر هى أن تستمع له ؛ فمن خلال الإنصات التام للآخرين تبعث برسالة

لهم مفادها « أنتم جديرون حقا بالاستماع إليكم» كما أنك بهذا تزيد من تقدير الشخص لذاته وخاصة الشخص الذى شعر بأن لديه شيئاً مهماً يريد أن يقوله .

ومن ناحية أخرى فإن من أكثر الأشياء التى تسىء إلى شعور الشخص بأهميته وذاتيته أن تتركه دون أن تستمع لما يريد أن يقوله ، ولذلك عليك أن تتذكر دائماً أن الناس يحبون من يولى اهتماماً بهم ويستمع لما يقولونه .

هل سمعت من قبل زوجة تقول عن زوجها : « إنه لا يسمع أبداً لما أقوله ومن الممكن أن أخبره أن غسالة الأطباق قد أصابها العطب وأن غسالة الملابس قد تعطلت، وأن مجفف الملابس لا يعمل، ومع كل هذا فكل ما يقوله هو « هل الأمر كذلك؟» ثم يستمر فى قراءة الجرائد المسائية » وربما لا تكون قد سمعت بمثل هذا من قبل، ولكننى سمعت به مثلى مثل الكثيرين غيرى من مستشارى الزواج .

هل سمعت من قبل موظفاً يقول « إننى أحاول أن أحب مديرى، ولكنه لا يستمع إلىّ أبداً ، فإذا ذهبت إليه بمشكلة أريد نصيحته فما يكون منه إلا أن يقاطعنى ويربت بيده على كتفى محاولاً أن يتخلص منى، حتى قبل أن يعرف ما الذى أتحدث عنه » وربما لم تسمع بهذا من قبل ولكن من خلال عملى كمستشار أعمال سمعت بهذا مراراً وتكراراً مئات ومئات المرات.

الآن ، ماذا عن أبنائك ؟ وبالرغم من أننى لا أعرفهم بشكل شخصى، فإننى أستطيع أن أقول كثيراً مما يقولونه عنك الآن ، إن أبى وأمى لا يفهماننى على الإطلاق فكم أحاول أن أخبرهما برأيى فى الأشياء وأطلعهما على مشاكلى، ولكنهما لا يستمعان إلىّ لأنهما مشغولان للغاية كما أعتقد ، بل إنهما يعاملاننى معاملة الرضيع ويريان مشاكلى على أنها مشاكل غير مهمة، وإن لم يفعلا هذا فإنهما يسرعان بإخبارى بما ينبغى أن أشعر به ، ولكنهما لا يعرفان أبداً شعورى وأنّى لهما بهذا ؟ فهما لا يستمعان إلىّ أبداً » وكثيراً ما نسمع هذه القصة فى محاكم الأحداث يومياً.

فإذا كنت تريد حقا أن تتحكم فى مشاعر الآخرين من خلال سلطتك المطلقة عليهم، فعليك أن تستمع للناس لتعرف ما يريدون، بحيث يمكنك مساعدتهم للحصول عليه ، فإذا فعلت هذا فستجنى فائدة عظيمة.

كيف تنزع فتيل التوتر؟

إذا غضب منك جارك فسيكون رد فعلك أحد أمرين ، فإما أن تستشيط أنت غضباً وتبادله الشجار أو قد تفعل عكس هذا تماماً وتتخذ خطوات لتهدئة غضب جارك.

أما عن الخيار الأول وهو أن تتبادل الشجار وتنتقم لنفسك – وهذا هو ما يتوقعه منك الشخص الآخر بل ويريده منك – فسوف يؤدى هذا بك إلى أن تفقد تماماً سيطرتك على الموقف ولن يؤدى بك هذا إلا إلى أن يزداد الأمر سوءاً ، كما أنك لن تفعل أى شىء *إذا* فقدت أعصابك. وفى الحقيقة فإن عدم قدرة الشخص على التحكم فى أعصابه يشير إلى فقدانه التام للانضباط الذاتى، والمرء إذا لم يكن قادراً على التحكم فى نفسه فلا يُتوقع منه أن يتحكم ويسيطر على الآخرين.

إذن، ماذا سيحدث لو أنك لم تتبادل الشجار ؟ هل يعنى هذا أنك قد خسرت الموقف وبالتالى يكون الشخص الآخر هو الكاسب ؟ بالطبع لا ، وفى حقيقة الأمر فإن الضمان الوحيد لكسب موقف مثل هذا هو ألا تفقد أعصابك ولا ترد على الغضب بغضب . *ولابد لأى شجار من وجود شخصين على الأقل*، وأنت عندما لا ترضى لنفسك الغضب فأنت تترك غضب الشخص الآخر يتبدد من تلقاء نفسه . ودعنى أعطك مثالاً على هذا .

أخبرنى روجر. س ذات مرة قائلا : « إنَّ لى جاراً سريع الغضب يتذمر لأى سبب ، وكنت فى البداية قد اعتدت أنه بمجرد أن يأتينى شاكياً من أى شىء أن أستشيط غضباً وأبادله الصياح دون أن نصل معاً إلى أى شىء من وراء هذا ، ودائماً ما كان الأمر ينتهى بنا إلى الدخول فى مباراة من الصياح إلى أن تعلمت كيف أسيطر عليه» .

« والآن عندما يأتينى غاضباً، وهو ما لا يحدث كثيراً الآن لأنه يعرف أنه سيخرج من الموقف خاسراً ، فكل ما أفعله هو أننى أحتفظ بهدوئى بدلاً من أن أستشيط غضباً على غضبه ، وعندما لا أبادله غضبه أجده وقد أدرك أنه لا طائل من الغضب ولذلك يعترف بهزيمته ويستسلم ».

ولهذا عليك أن تأخذ العبرة من هذا المثال ، وأفضل وسيلة لإطفاء غضب جارك فى الحال ليس أن تفقد أعصابك، بل أن ترد على الغضب بكل هدوء و ود ، وما عليك إلا أن تلتزم الصمت حتى يفرغ الآخر الشحنة الانفعالية التى لديه ، وبعد ذلك أجب عليه بهدوء ولين وذلك عملاً بما تقوله الحكمة « الإجابة اللينة تطفىء الغضب » وهذه الحكمة ستظل دائماً قابلة للتطبيق ، وعندما تستخدم نبرة صوت هادئة ولينة فلن يؤدى هذا فقط إلى تهدئة الشخص الآخر بل سيساعدك هذا على ألا تنزلق أنت أيضاً فى هاوية الغضب .

وعندما تأبى أن تبادل الشخص الآخر الغضب وتضبط أعصابك وتتكلم بلين فستجد الشخص الآخر الغاضب قد أدرك سريعاً أنه هو الوحيد الذى يصيح ، وهذا بدوره يصيبه بالإحراج ويجعله يشعر بالغباء ، وبذلك ستجده قد استحوذ عليه الخجل فجأة وسعى جاهداً للتخلص من غضبه بأسرع وقت ممكن.

ويمكنك أن تستخدم هذه الفكرة النفسية للسيطرة والتحكم فى الشخص الغاضب وتهدئة انفعالاته حتى يعود إليه رشده وصوابه مرة أخرى ، ومن ثَمَّ فعندما تجد نفسك فى موقف يسوده التوتر مع جار يسيطر عليه الغضب – أو أى شخص آخر، سواء كان مرؤوساً أو موظفاً أو زوجة أو زوجاً – أياً كان فما عليك إلا أن تحتفظ بهدوئك وسكينتك . واعمد أن تخفض من صوتك واستمر على هذا ، وهذا بدوره سيدفع الشخص الآخر إلى أن يخفض صوته ، ومادام قد تكلم بلين فلن يكون بمقدوره أن يستمر طويلاً فى غضبه ومزاجه العصبى .

أسلوب «متقصى الحقائق» لإطفاء الغضب فى الحال

عندما يغضب منك شخص فغضبه يكون لسبب من عدة أسباب ، فقد يكون هذا الشيء قلته أو فعلته بالفعل ، وقد يكون أيضاً لشيء يعتقد الشخص الآخر أنك قلته أو فعلته ، وقد يكون سبب الغضب اعتقاد الشخص أنك لم تفعل ما كان ينبغي عليك فعله، وأحياناً ما يفرغ الشخص غضبه فيك على الرغم من أن غضبه قد يكون من شيء آخر.

وبغض النظر عن سبب غضب الشخص الآخر و ماهية هذا الشخص - سواء كان موظفاً أو عميلاً أو زميل عمل أو صديقاً - فإن دورك هو أن تعرف المشكلة بحيث يمكنك أن تعالجها وتستعيد علاقتك الودية مع هذا الشخص فى الحال.

وأفضل طريقة للحصول على هذا أن تستخدم أسلوب متقصى *الحقائق*، وبعبارة أخرى عليك أن تلعب دور البوليس *السرى* وتسعى لمعرفة كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بالموضوع . اسأل بعض الأسئلة مستخدماً كلمات الاستفهام: *ماذا* ، من ، متى ، *أين* ، *لماذا* ، كيف إلى أن تكتشف السبب الحقيقى للغضب

حاول أن تعرف سبب الغضب ، *وما* الذى جعل هذا الشخص يغضب فى المقام الأول ، وهل أنت المسئول عن غضبه وإن لم تكن أنت المسئول فمن ، ومتى حدث هذا *وأين* وكيف حدث؟ اسأل عن *ماذا* يمكنك فعله لتصحيح الأوضاع بعد أن تعرف ما هو الخطأ .

وأنا شخصياً دائماً ما أستخدم هذا الأسلوب لمعرفة السبب وراء غضب شخص ما إذا لم يكن السبب واضحاً للعيان ، وحتى عندما أرى أن لدىّ كل الإجابات التى تجعلنى متحفظاً تماماً فأنا أسأل سؤالاً آخر زيادة على هذه الأسئلة هذا السؤال هو : « هل هناك أى سبب آخر يجعلك تنزعج من هذا ؟» والآن ، دعنى أوضح لك من خلال مثال كيف يمكنك الاستفادة القصوى من هذا الأسلوب .

فهذا أرثر هاربر ، مندوب مبيعات شاب، يعمل لإحدى الشركات المنتجة للفيتامينات كان قد حضر إحدى ندواتي ، وقد أخبرني عن فقد شركته لإحدى الصفقات الضخمة مع أحد المستشفيات الكبرى وفشل الشركة في استعادة هذه الصفقة ، وما كان مني إلا أن اقترحت عليه أن يعود إلى شركته ويطلب تطبيق أسلوب « متقصي الحقائق » لمعرفة موضع الداء بالضبط ، ولم يمر إلا شهر تقريباً حتى تلقيت منه الخطاب الآتي :

« لقد فعلت كما اقترحت عليّ حيث عدت وطلبت مقابلة مدير المستشفى ودار بيننا الحوار الآتي :

« دكتور براون : تود الشركة أن تعرف الأسباب التي أدت إلى فقدها للصفقة القيمة التي كانت معكم ، ونحن على قناعة بأنكم ما كنتم لتتركوا العمل معنا إلا لسبب وجيه؛ لأننا نعرف أنه ليست هناك شركة أخرى تنتج أفضل منا أو تبيع بسعر أقل من سعرنا ، ولابد أننا أخطأنا في شيء ما، ولذلك فنحن نريد أن نعرف هذا الخطأ؛ حتى لا نكرره مع العملاء الآخرين ، فهلا تفضلت بإخباري بما وقعنا فيه من خطأ ؟

« وقد كانت إجابته كالآتي : كل ما في الأمر أنني قررت أن أجرب شركة أخرى، وأنا سعيد تماماً بخدماتهم ومنتجاتهم وليس لديّ أية رغبة في التعامل مع غيرهم» .

« دكتور براون ، أليس هناك سبب معين جعلكم تتركون التعامل معنا ؟ وهل هناك أسباب أخرى غير التي ذكرتها الآن؟ ».

هنا نظر دكتور براون من النافذة واستغرق في صمت، دام طويلاً وبعد ذلك رمقني بنظرة مباشرة ثم أردف قائلاً : « حسناً ، إذا كان ولابد أن تعرف فإن مدير شركتك وعدني بالحصول على ٥٪ خصماً إضافياً على مشترياتنا على أساس

الحجم الكبير لتعاملاتنا معكم ، ولكن عندما وصلتنا الفواتير كانت على كامل المشتريات ودون خصم نسبة ٥٪ ».

«ومن ثَمَّ، طلبت من قسم الحسابات لدينا أن يتصل بقسم الحسابات فى شركتكم لمعرفة السبب فى هذا ، وما كان منهم إلا أن أخبرونا أن الشركة لا تقدم أى خصم لأحد بغض النظر عن، من هو المشترى وما هى حجم المشتريات ، ومن ثم شعرت أن مدير شركتكم قد خدعنى ليحصل على الصفقة ولهذا تركت شركتكم لشركة أخرى ، ولا أريد أن أجرى مزيداً من النقاش فى هذا الموضوع» .

«حسناً، هنا تيقنت أن هناك خطأ ما قد حدث ومن ثم طلبت من دكتور براون إذا ما كان بإمكانى أن أتصل بمكتبى فى حينه لأعرف موضع الخطأ ، وعندما تكلمت إلى رئيس الشركة اكتشفت الخطأ فى الحال . وكل ما فى الأمر أن الرئيس نسى أن يخبر قسم الحسابات بنسبة الخصم الخاصة التى وعد بها دكتور براون».

«وبعد ذلك طلبت من رئيس الشركة أن يتكلم إلى دكتور براون مباشرة حتى يمكن إزالة ما حدث من سوء فهم ، وبالفعل استجاب الرئيس لطلبى، ونتيجة لهذا استطاعت الشركة أن تعيد إلى جعبتها هذه الصفقة الكبيرة ، وكل هذا حدث لأننى استخدمت أسلوب « متقصى الحقائق » الذى اقترحتَه علىَّ، ورفضت أن أستسلم حتى أحصل على إجابات لكل الأسئلة» .

لعبة القوة التى لا تخطىء لإطفاء الغضب

وهذا الأسلوب يعتبر أفضل أسلوب يمكن اتباعه لإسكات الغضب الناتج عن إحساس الشخص باستهانة الآخرين به وتغاضيهم عنه وتهميشه . ومشكلة هذا الشخص فى الأساس هى أنه يريد من يوليه الاهتمام، وهو على استعداد لفعل أى شىء للوصول إلى هذا ، وعدم الاهتمام بمثل هذا الشخص يحطم الأنا لديه ويجعله يشعر بعدم أهميته للآخرين وعدم حاجة الآخرين له .

ولو تتذكر فقد قلنا من قبل إن الرغبة فى الشعور بالأهمية هى رغبة تسيطر على كل شخص منا ، ولذلك فإن أفضل وسيلة للتعامل مع شخص يشعر بتهميش الآخرين له وعدم اكتراثهم به هى أن تستخدم سلطتك المحدودة على الآخرين لتجعله يشعر بأهميته من خلال إيلائه مزيداً من الأهمية ، ومن أفضل الطرق لفعل هذا أن تسأله المساعدة وأن تطلب منه رأيه ونصيحته ، ومثل هذا الإجراء سيبدد غضب الشخص فى الحال، ويغير موقفه تماماً من موقف سلبى إلى موقف إيجابى. ودعنى الآن أعطك مثالاً واقعياً لاستخدام هذا الأسلوب .

لى صديق يدعى هارولد ميلر ، مشرف عمال بأحد الأقسام ، وكان لدى هارولد موظف يعانى من انخفاض روحه المعنوية وقد أخبرنى بذلك قائلاً : جاك موظف ممتاز جدا ، ولا أريد أن أخسره ، ولكن مشكلة جاك هى أنه تم تجاوزه فى الترقية لمنصب مشرف منذ شهرين مضيا، ومنذ ذلك الحين وهو متبرم من هذا ، وعلى الرغم من أنه موظف ممتاز فى موقعه، ولكنه وصل إلى غاية جهده؛ فهلا أعطيتنى بعض الأفكار، أستطيع من خلالها التعامل مع جيم؟ »

فأجبته قائلاً : « أوكل إليه مهمة بحيث يلاحظه الآخرون، وبذلك يمكنه أن يستعيد شعوره بأهميته، حتى لو كانت هذه المهمة مؤقتة أو يقضى فيها بعض وقت العمل وليس الوقت كله . وعلى سبيل المثال اجعله مسؤولاً عن مراجعة قواعد الأمان أو إجراءات الجرد الخاصة بقسمك ، أخبره أنك تريد نصائحه لأنك تقدر آراءه كثيراً نظراً لخدمته المخلصة للشركة والتى دامت لفترة طويلة ، ادفع له مزيداً من المال مقابل القيام بهذه المهمة إذا كان ذلك بالإمكان» .

«وإذا لم يكن هذا ملائماً حاول أن تجد له مشروعاً خاصاً يتضمن مسؤوليات إضافية ويكون ملحوظاً من قِبَل الآخرين ، وأفضل شىء بالنسبة له أن يتولى تلك الأعمال التى تتطلب إصلاح عيب أو تقويم خلل . وما عليك إلا أن تتأكد من أن العمل الذى يتولاه يجعله يشعر بأهميته وأن يكون ملحوظاً من قبل الموظفين الآخرين أيضاً» .

هل استفاد هارولد ميكر من هذا الأسلوب؟ بالطبع استفاد ، فعندما شعر جاك بأهميته، وهو ما كان يحتاج إليه كثيراً، سكت عنه غضبه وعادت الأمور إلى نصابها الصحيح فى الحال . وبمجرد أن تم علاج كبرياء جاك المجروحة نسى كل ما يتعلق بمنصب المشرف الذى ضاع منه.

وأنت أيضاً يمكنك أن تستفيد من هذا الأسلوب أيضاً ، وما عليك إلا أن تولى اهتماماً بالشخص الغاضب الذى يشعر بالاستخفاف به وتهميشه . *إشعار الشخص بأهميته هى لعبة قوة لا تخطىء أبداً* ، فهى تنجح فى كل الأوقات ومع جميع الأشخاص دون استثناء .

أثر الاعتذار حتى عندما لا تكون أنت المخطىء

كثير منا يجدون صعوبة كبيرة فى قول « أنا آسف » حتى عندما يكونون مخطئين. فالاعتذار أمر صعب على النفس ، ولكن عندما تقع فى خطأ يجب عليك أن تسارع بالاعتذار . وأنا لا أعرف طريقة أسرع ولا أفضل من الاعتذار للشخص الذى آذيت مشاعره حتى تطفىء غضبه .

وفى إحدى المناسبات أتيحت لى فرصة الكتابة لأحد المحامين أثار حفيظتى؛ حيث إننى شعرت أن الأتعاب التى حمّلنى إياها كانت باهظة للغاية وقد أخبرته بشعورى هذا بكل وضوح ، وأعتقد أننى تماديت فى الأمر دون أن أدرك هذا حيث كان الخطاب حاداً بشكل لم أكن أقصده .

وقد اتصل بى هذا المحامى وأخبرنى أيضاً بوضوح تام عن رأيه فىّ وفى ملاحظاتى . وقد اتضح أنه كان غاضباً للغاية ، وألقى بلائمة هذا علىّ، وبمجرد أن توقف عن الكلام ليلتقط أنفاسه قاطعته قائلاً : « فيل إننى آسف حقا لأننى كتبت خطاباً بمثل هذا التهور، وما كان علىّ أن أفعل هذا أبداً ، وأنا أعتذر لك عما بدر منى ، وأنت محق تماماً فى غضبك ، وأرجو أن تسامحنى» .

وقد سكت فيل قليلاً ثم قال : « حسناً جيم . إننى أحييك على شجاعتك فى الاعتراف بالخطأ والاعتذار ، ومن ناحيتى فقد تكون الأتعاب باهظة ولذلك فأنا أعتقد أننى مدين لك بالاعتذار أيضاً . سأرسل لك فاتورة جديدة أقل تكلفة من الفاتورة الأولى . دعنا نكن صديقين ونبدأ من جديد هل توافق ؟»

وكما ترى، فإن الاعتراف بالخطأ فى الحال والاعتذار الفورى للشخص الذى أخطأت فى حقه يحول غضبه إلى صداقة دائمة ، بل ويمكنك أن تحقق ما هو أكثر من ذلك

فما عليك إلا أن تعتذر حتى عندما لا تكون مخطئاً ، وعندما لا تكون مخطئاً، فما عليك إلا أن تتقبل الأمور بصدر رحب ، فإذا كان الاعتذار كفيلاً باستعادة السلام للأسرة أو علاقة حميمة بين شخصين، إذاً فلماذا لا تقولها حتى يمكنك أن تتفرغ لما هو أهم وهو التمتع بصحبة جيدة مع بعضكما البعض بدلاً من التصارع والقلق بشأن من هو المخطىء ومن المصيب .

والفصل التالى لهذا الفصل : كيف تسيطر تماماً على مثيرى المشاكل هو متابعة طبيعية لهذا الفصل ، وسوف نوضح لك فى هذا الفصل كيف تستخدم سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين إلى الحد الأقصى . والتحكم فى سلوك مثيرى المشاكل سوف يكون طريقة لاختبار قدراتك بأقصى حد .

الفصل التاسع عشر ❖ اليوم التاسع عشر

كيف تسيطر تماماً على مثيرى المشاكل؟

يلزم لمثيرى المشاكل طرق خاصة وعناية أكبر؛ لأنهم مصدر كبير وحقيقى للمشكلات ، فهم يعكرون صفو العلاقات الودية ويتسببون فى تفريق أى مجموعة من الأفراد بتصرفاتهم .

وهناك نسبة من مثيرى المشاكل فى كل مصنع أو متجر أو إدارة أو قسم وفى أى مجتمع أو من الأقارب ، وإذا سمح لهم بالتصرف دون رادع فمن الممكن أن يتسببوا فى أضرار بالغة أو تدمير كامل.

والآن قد لا يكون لديك أى مساعدين يعملون تحت إمرتك؛ ولهذا السبب فليس هناك مصدر للمشاكل يعكر صفو حياتك . وعلى أى الحالات ، فإن أفضل وقت لتعلم كيفية التعامل مع مثيرى المشاكل والقلاقل هو الوقت الذى يسبق عملهم لديك وليس فيما بعد.

وليس ذلك فقط ، فالمعلومات فى هذا الفصل تساعدك على ألا تكون فريسة لأحد زملاء العمل المتسلطين الذين يشكلون مصدر قلق وإزعاج لك، وكذلك الذين تعاشرهم – أو يسكنون بجوارك فى الحى – سواء كانوا واحداً أو اثنين على الأقل، ويمكنك اتباع بعض الأساليب فى هذا الفصل كى تتقى شرهم .

ومن الناحية الإحصائية ، فإن مائة من البشر يمكن تصنيفهم على الوجه التالى :

مجموعة أ : خمسة أفراد يمكن الاعتماد عليهم .

مجموعة ب : عشرة أفراد يلزم تحفيزهم كى يعملوا بكامل طاقتهم .

مجموعة ج : سبعون يلزم تنشيطهم بالقيادة المنافسة ليقدموا أفضل ما لديهم.

مجموعة د : *عشرة يصعب التعامل معهم ، وهم مصدر مستمر للمشاكل بالنسبة لك ويلزم لهم مجهود إضافى من ناحيتك .*

مجموعة هـ : خمسة لا جدوى من إصلاحهم إطلاقاً .

فمن بين كل مائة فرد هناك ٨٥ فرداً فى المجموعات أ ، ب ، ج ، يسهل التعامل معهم، كما عرفت فى الفصل السابق بشأن أساليب السلطة التامة فى التعامل مع الآخرين . أما الخمسة فى المجموعة هـ فلا جدوى من إصلاحهم بالمرة. وعادة ما يكونون من أرباب السجون والإصلاحيات ، وهم يخرجون عن نطاق هذا الكتاب الذى لا يغطى مجال علم نفس الشواذ .

وهذا الفصل مخصص لأفراد المجموعة د فمن بين كل مائة فرد هناك عشرة أفراد يصعب التعامل معهم ويسببون لك المشاكل ، وهم فى حاجة إلى مزيد من الجهد من ناحيتك حتى يمكن إنجاز العمل المطلوب منهم.

هل التعامل مع شخص مثير للمشاكل يستحق منا كل هذا المجهود ؟ أعتقد أن الأمر كذلك ، مثل كارل فرانكلين مدير شؤون الأفراد بشركة كبرى من شركات جنوب الشرق ، وهو يقول :

« فى كل مرة أفقد فيها الأمل فى ذلك الشخص وأقول ليذهب إلى الجحيم ، فإننى أعنى وارين رولاند ».

« لقد كنت بالجيش فى ذلك الوقت وكنت مدير التدريب بإحدى الشركات فى فورت ريلى بولاية كنساس ، ووقتها نقل لدى وحدتى الجندى وارين رولاند، وكان قد أمضى بالجيش ١٢ أسبوعاً ولم يكمل بعد تدريبه الأساسى الأول لمدة ثمانية أسابيع ، فلقد كان دائماً إما هارباً من الخدمة العسكرية ، أو قابعاً بجانب الأسلاك الشائكة حول ثكنات الجيش» .

« وعندما التحق بشركتى أوضحت له كل الأمور وحدثته قائلاً : أنا لا يهمنى كل ما قمت به من قبل ، ولكن الذى يهمنى هو ما ستقوم به من أجلى الآن، فإذا كرست نفسك لخدمتى فسوف أصدقك فى كل ما تقول على طول الخط، وأما عن ماضيك فسوف يمحى تماماً، لنبدأ معاً صفحة بيضاء ، والأمر كله، مرجعه إليك» .

«ولقد انتهى وارين لأن يكون العامل المثالى بالشركة، فلم يكن رديئاً بالمرة ، مع أن الجميع كانوا يتوقعون منه أن يكون سيئاً وعاملوه على هذا الأساس ، أما أنا فقد بدأت معه صفحة بيضاء نظيفة دون أن أضمر له أى عداء بسبب أخطائه الماضية ، ولم أعر انتباهاً إلا لما كان يقدمه لى من عمل ، ولقد منحته الفرصة للنجاح ، ولقد نجح ».

«ولذلك فى كل مرة تحدثنى نفسى أن أفقد الأمل فى أى شخص ، أتذكر وارين رولاند ، وأحاول منحه فرصة أخرى ، وإننى أعلم أننى لا أستطيع أن أكسب الجميع إلى صفى ، ولكننى سوف أكسب الكثيرين على قدر استطاعتى ».

وفى بعض الأحيان تكمن المشكلة فى الفرصة لدى أى فرد كى يثبت وجوده، وفى أحيان أخرى أكسب أشياء أكبر ، وهذا هو السبب فى أننى ضمنت لك أساليب أحسن يمكنك استخدامها، لكى تصل إلى أعماق هذا الفرد العنيد .

المزايا التى ستجنيها:

١ - *تحول الفرد مثير المشاكل إلى عامل راضٍ مستقر ومنتج* . إذا كرس هذا العامل مثير المشاكل نفسه من أجل خدمتك ، فسوف تكون فى حاجة لأن

تؤدى شيئاً إيجابياً كى تحافظ على الوقت والمال والتدريب ، وإلا فإن النتيجة ستكون شبيهة بالإجراءات العسكرية التى تبدل الأشخاص كل عامين أو ثلاثة . قليل من الشركات تقوم بإجراءات مماثلة لأنها لاتستطيع إجراء ذلك على حساب دافعى الضرائب كما تفعل القوات المسلحة.

٢ - *يمكنك إقامة علاقات ودية مع من حولك* . يمكنك تطبيق أساليب هذا الفصل للتأثير على رئيس صعب المراس كى يطلب لك علاوة أو ترقية أو يقوى من مركزك ، أو يمكنك إقامة علاقات متناغمة ودية مع الزملاء المعاندين ، بل يمكنك أن تحول جارك السيىء إلى إنسان صديق حميم، بأن تبذل معه بعض الجهد الإضافى.

٣ - *سوف يتكون لديك شعور بالاكتمال الذاتى إلى* حد بعيد . إن معرفة التحكم فى الأفراد مثيرى المشاكل هى بمثابة دراسة منهج فى علم النفس التطبيقى أو العلاقات الإنسانية ، بالإضافة إلى تعلم أساليب مثيرة جديدة للتحكم فى الأفراد مثيرى المشاكل بسلطتك غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين.

٤ - *سوف تزداد قدراتك بغير حدود على التحكم فى كل أنواع البشر* . يمكنك اتباع أساليب هذا الفصل لتضع كل فرد فى مكانه الصحيح، سواء فى ذلك الرئيس الفظ أو الإدارة العنيدة أو العميل المشاكس أو أى نوع من الأفراد مثيرى المشاكل ، وفى الحقيقة ، سوف تتكون لديك حاسة سادسة تساعدك على ترويض أى فرد مشاكس قبل أن يجلب عليك المشاكل ، ومع التقدم فى تنمية قدراتك على التحكم فى سلوك الأفراد مثيرى المشاكل ، فسوف تتكون لديك مهارات فهم الأعمال من خلال أناس كنت تظن أن لا فائدة منهم من قبل .

كيفية التعرف على مثيرى المشاكل وعزلهم

المهم فى المقام الأول أن تعرف ما إذا كان الفرد مثيراً للمشاكل أم غير ذلك بالنسبة لك . كثير من الناس لا يوافقون على هذه النقطة الأساسية ، وبعضهم

يعتقد أن ذلك الفرد العنيد الذى يتحدث ويفكر ويتصرف بصورة مختلفة عن معظم الناس هو شخص مثير للمشاكل ، ويميل الكثير من الناس إلى اعتبار الفرد صاحب المظهر الغريب فرداً مثيراً للمشاكل .

وكثيراً ما يعد أعضاء بعض الأحزاب غير متوافقين مع المجتمع، وهكذا ، يمكنك أن تضع أى فرد تحت هذه الفئة ولكنه لا يكون مصدر إزعاج لك أو لأى فرد آخر . ولقد قال ثورو ذات مرة : « إذا لم يساير الفرد أقرانه فربما يكون سبب ذلك اتباعه لداع آخر ، فدعه وشأنه مهما كانت وجهة نظره ».

وكما ترى، يمكن لأي فرد أن ينطوى تحت أي من تلك الفئات إلا أنه لا يمثل أى مشكلة لك أو لأى شخص آخر، وكما يقول ثورو : « لو أن فرداً يساير زملاءه فى نسبة التقدم ، فربما ذلك مرجعه إلى أنه يتبع نظاماً خاصاً به مخالفاً لكم. دعه يعمل وفقاً لما يراه أياً ما كان ذلك مقارباً لكم أو متباعداً.

لا يهم آراء الآخرين عن فرد ما ، ولكنك فقط فى حاجة إلى الإجابة على سؤال واحد لتقرر ما إذا كانت هناك مشكلة تجاهك أم لا . *هل يسبب لك هذا الشخص خسارة بطريقة ما* ؟ فإذا كان الأمر كذلك ، فهو شخص مثير للمشاكل بالنسبة لك ويجب عليك اتخاذ إجراء ما كى تصحح مساره ، وإذا لم يكن الأمر كذلك ، *مهما كان مظهره ، أو هندامه ، أو سلوكه الشخصى* ، فإن هذا الشخص ليس مثيراً للمشاكل ، وعندئذ لا تكون بحاجة لأى إجراء بالمرة .

لا تدع المسائل الشخصية تخدعك أو تضلك، سواء الشعر الأحمر أو تدخين البايب أو اللحية أو الشوارب أو غيرها ، وإلا فإنك تحاول الحكم على جميع الناس بمقاييسك أنت عن الصواب والخطأ.

إنك إذا أدركت هذا التصور البسيط عن ماهية الشخص مثير المشاكل، فإنك حقاً على معرفة جيدة بمجال شركتك فيما يتعلق بالأفراد مثيرى المشاكل فى الوقت الذى لا يعرف هذا الأمر كثير من المدراء المختصين بشؤون الأفراد أو العلاقات الصناعية الذين يعملون طوال الوقت.

كيف تتفادى تحول شخص يمر بمشكلة إلى شخص مثير للمشاكل؟

كثيراً ما يمكنك أن تحول دون صيرورة فرد تعيس إلى فرد مثير للمشاكل ، وذلك بأن تجلس إليه وتساعده على تحليل عمله بالتفصيل ، فعدم التوافق بين حاجات الفرد وقدراته وبين متطلبات عمله تمثل أسباب عدم رضاه . إن الأسئلة الأربعة الآتية هى بمثابة مرشد لك يساعدك أنت ومرؤوسك على تقدير عمله واتجاهه نحوه.

١ - *هل يتوقع الفرد الكثير من عمله* ؟ كثيراً ما يتوقع العامل الشاب متواضع الخبرة عائداً كبيراً من عمله، أكبر مما يحصل عليه . ويبدو العامل الأقدم منه قانعاً أكثر بعمله ، أحياناً بسبب نقله إلى موقع أفضل أو لأنه لا يبحث عن كل متع الحياة وملذاتها الموجودة فقط فى عمله .

٢ - *هل العمل فى حاجة إلى العامل*؟ ربما يفوق العمل قدرات العامل لما يمثله له من تحديات أكثر من طاقته ، وتكون النتيجة فى النهاية أن يشعر بالإحباط وعدم الأمان ، فإذا كان الأمر كذلك ، فإما أن تساعده فى تطوير قدراته لينجز عمله، أو تنقله إلى عمل آخر يناسب قدراته .

٣ - *هل العمل أقل من قدرات العامل* ؟ إن ذلك يمثل إحباطاً لدى العامل كما لو كان هذا العامل مثقلاً أكثر من اللازم بالأعمال ، وهو كذلك مدعاة للمشاكل من العاملين الآخرين، ممن ينظرون إلى هذا العامل نظرة حقد وغيرة وشك .

٤ - *هل يناسب العمل قدرات العامل ويحقق له عائداً مادياً كما* يريد ؟ إذا كان هدف العامل جمع المال الكثير فلن يكون راضياً فى عمل لا جدوى منه له شخصياً ولا يتيح له فرصة ترقية أو مكافأة مالية ، يمكنك مساعدة مثل هذا العامل بأن تدعه يعرف كيف وأين يمكنه تحسين وضعه حتى يتأهل بصورة أفضل للترقية إلى المنصب الأعلى .

كيف يسبب لك مثير المشاكل العقبات فى عملك؟

عندما تعرف بالضبط مقصدك ، فعندئذ يتيسر لك التعرف على مثير المشاكل الذى يعمل لديك ، و يسبب لك ضرراً أو خسارة فى عملك، فلابد من أن يضر بإنتاجك ومبيعاتك أو أرباحك ، وكل ما تحتاج إليه هو أن تسأل نفسك ثلاثة أسئلة غاية فى البساطة ، إذا لم تستطع الإجابة بنعم على واحد منها على الأقل ، فإن هذا الشخص ليس مثيراً للمشاكل ، ويجب أن تبحث عن سبب آخر .

١ – *هل أداؤه فى العمل دون المقاييس التى وضعتها* ؟ هل أداؤه فى العمل دون المستوى كماً أو كيفاً ؟ هل إنتاجه أقل عن المتوسط اليومى ؟ هل يُرفَض شىء من إنتاجه بمعرفة إدارة ضبط الجودة بالمقارنة مع آخرين ؟ هل مبيعاته أقل بالنسبة لأفراد البيع فى نهاية الأسبوع ؟ *هل يخفق هذا العامل بطريقة معينة فى الوصول لمستوى الأداء الذى حددته له بينما لا يخفق آخرون*؟ إذا كان الأمر كذلك، عندئذ يكون خسارة عليك وبالتالى يكون هذا الشخص مثيراً للمشاكل .

٢ – *هل يتدخل فى أداء الآخرين* ؟ هل يمثل هذا الشخص مصدراً دائماً للإثارة والمضايقات والتدخل وهل تجده وراء كل القلاقل مع الآخرين ؟ هل يقل مستوى إنتاجه كماً وكيفاً ، أو يمنع الأقسام الأخرى من أداء عملهم كما يجب ؟ هل يمنع الآخرين من تقديم أفضل ما لديهم من عمل ؟ هل يتسبب فى حجب الحوافز عن الآخرين بتصرفاته السيئة ؟ إذا كان الأمر كذلك فإن هذا الشخص مثير للمشاكل بصورة محددة ليس لك فقط ، ولكن للآخرين أيضاً .

٣ – *هل يسبب الأذى لفرق العمل ككل* ؟ إن سمعة أى فريق عمل تسوء لو أن أحد أفراد الفريق كان مصدراً مزمناً للمشاكل ، إذ يمكنه أن يجعل باقى أعضاء الفريق على شفا أو فى حفرة دائمة من الفوضى بسبب ما يصدر منه من أقوال أو أفعال؛ فمثلاً ، إذا تسبب أحد أعضاء فريق رياضى أو عملى فى إخفاق الفريق فإنه يسبب للفريق بأكمله مشكلة أخلاقية. إن مندوب البيع مثير المشاكل

يجلب على شركته سمعة سيئة ، وإذا تسبب أحد مرؤوسيك فى ورود شكاوى إليك أو تسبب فى إلغاء أوامر توريد أو فقد عملاء لهم ثقلهم ، بسبب إهماله وعدم اكتراثه وعمله غير المنظم ، فإن هذا الشخص مصدر للمشاكل ويجب الحذر منه .

وتلخيصاً لما سبق بشأن تقرير ما إذا كان شخص ما مثيراً للمشاكل أم لا بالنسبة لك فسل نفسك هذه الأسئلة الثلاثة :

١- هل أداؤه فى العمل دون المستوى المقرر ؟

٢ - هل يتدخل فى أعمال الآخرين؟

٣ - هل يسبب ضرراً أو مشاكل لفريق العمل ككل؟

إذا أجبت بنعم على أى سؤال من هذه الأسئلة فإن الشخص يعد مثيراً للمشاكل .

سبع مشاكل عمالية وطرق حلها:

المشكلة الأولى : « ذات مرة كان لدىّ عامل مثير للمشاكل يدعى بيل ، هذا ما قاله لى دوج إليسون ، مدير مصنع فى الوسط الغربى : « كان بيل مصدراً مستمراً للمشاكل لدى الإدارة ، عندما نكلفه بعمل ما، كان يقوم بإجرائه بطريقة عكسية ، وإذا كان هناك معارضة أو عدم موافقة على أمر ما؛ فلابد أن يكون بيل وراء ذلك ، وكان يعمل وقتاً إضافياً ويسترعى انتباه الإدارة، بالإضافة إلى أن المتطلبات الثلاثة للفرد المثير للمشاكل قد توفرت لديه ، فكان أداؤه أقل من المطلوب ، وكان دائماً يتدخل فى أعمال الآخرين ، كما كان يتسبب فى حرمان أعضاء فريقه من الحوافز بسبب الإنتاج المنخفض ».

التحليل : يقول دوج : « حسناً، لقد كنت لا أعرف ما العمل فى المرحلة التالية حتى قابلتك ، ثم جلست أحلل مشكلة بيل وقررت أنه ببساطة كان يرغب فى

لفت الأنظار إليه ، لقد كان لديه مشكلة ذاتية أنانية، وكان فى حاجة للشعور بأهميته، ليس فقط بالنسبة لنفسه ولكن لدى الآخرين أيضا ، فكان السؤال التالى هو كيف أمنحه هذا الشعور بالأهمية الذى كان فى حاجة إليه كثيراً ؟».

الحل : « لقد قررت اتباع نصائحك يا چيم ، لقد أوكلت إلى بيل مسئولية رئاسة فريق الأمن العمالى فى القسم الذى يتبعه ، فكان من مهام وظيفته وضع قواعد الأمن وضوابطه والقيام بإجراءات الإنقاذ فى حالة الطوارىء بالاشتراك مع مسئول الأمن بالمصنع ، كما كان عليه القيام بالتفتيش اليومى للتأكد من تطبيق قواعد الأمن التى وضعها ، ولقد منحناه المسئولية الكاملة للقيام بذلك ، ومن أعجب العجائب أن هذه القواعد كانت سليمة وذات نتائج طيبة ، وبذلك تحققت رغبة بيل فى الشعور بأهميته ، وكان الأفراد يتبعون جيداً توصياته وينصتون لحديثه عندما يتكلم، لقد أرضيت ذاته وأضحى الجميع سعداء» .

المشكلة الثانية : يقول جويل جالواى مدير إدارة بمصنع حبوب : « لقد عينت ضابطاً سابقاً بالجيش مشرفاً على إدارة المطاحن، ولكن أسلوبه كان يتسم بالعسكرية ، فأخذ يصدر الأوامر يميناً ويساراً بصوت جهورى ولا يتذرع بالصبر، وكان فظاً تجاه العاملين ، ولكننى كنت أعلم أن لديه إضافات إدارية رفيعة المستوى ولم أرغب فى رفته إلا إذا دعت الضرورة لذلك ».

التحليل : « لقد كان تحليل مشكلة توم ميسوراً نسبياً ، لأنه كان يتسم بروح العسكرية التى اكتسبها من طول الخدمة بالقوات المسلحة».

الحل : « لم تكن هناك مشكلة كبيرة كى أجعل توم يدرك وجهة نظرى ، إن صفاته العسكرية لم يكن سببها رغبة كبيرة فى النفوذ والسلطة ، ولكن ذلك كان نتيجة للتدريب العسكرى . عندما كان يتحدث كان يتوقع الإنصات من كل الأفراد دون أن يوجهوا أسئلة ، والآن يعلم أن مرؤوسيه قد يكون لديهم أفكار طيبة ، فكان

ينصت لهم ويتعاون معهم دون أى ضغط ، ومازال محتفظاً بقوته وثباته ، لاشك فى ذلك ، ولكن بصورة مقبولة لدى جميع العاملين الذين أصبحوا يحبونه ويحترمونه إلى حد بعيد ».

المشكلة الثالثة : يقول إلستون ريتشارد ، مدير إدارة فى شركة لتصنيع الأثاث بولاية نورث كارولينا : « لقد تم ترقية نيل. إس . إلى وظيفة مشرف من القوى العاملة وظل فى إدارته للإفادة من مهاراته وخبرته لأقصى حد ممكن ، لقد أراد نيل أن يحرز النجاح فى عمله الجديد، ولكنه كان قلقاً بشأن علاقاته مع زملائه ومساعديه حتى لا يظنوا أنه يمارس الرئاسة عليهم ، وكانت المشكلة أنه صار متساهلاً جداً لدرجة أنه أسند أعمالاً إشرافية لأصدقائه الحميمين وكان يتغاضى عن أخطائهم ، فزادت نسبة الغياب وانخفضت الجودة وزادت الحوادث ، وسرعان ما صارت الإدارة مثالاً للفوضى إلى حد الكارثة »

التحليل : « لقد كان من الخطأ الانتظار طويلاً جداً قبل تصحيح المسار وتصحيح الخطأ، وعندما شرعت فى النظر للأمر أوضحت لنيل أن المشكلة كانت رغبته المعتادة للإبقاء على صداقة زملائه السابقين ، ونتيجة لذلك ، صار متساهلاً جداً معهم إلى حد سوء الأداء والفوضى ».

الحل : « لقد كان الوقت متأخراً جداً ، ولكن نيل كان يؤكد مسؤوليته وقدراته الإدارية الطبيعية ، وفى خلال ثلاثين يوماً عادت الأمور لطبيعتها . إننى الآن أدرك أننى أخطأت عندما أبقيت على نيل فى إدارته عندما نال الترقية . لقد أصبح من قواعد شركتنا أنه عندما يترقى أحد العاملين إلى منصب فى الإدارة فلابد من نقله إلى إدارة أخرى مختلفة ».

دعنى أقدم لك بعض الأمثلة الشخصية من واقع خبرتى فى الإدارة :

المشكلة الرابعة : إن تعاطى الخمر مشكلة المشاكل ، تجعل العامل يحضر إلى عمله متأخراً جداً ويؤدى عمله بصورة سيئة ويبلغ عن مرضه أياماً عديدة أسبوعياً ، ولا أحد يعلم لماذا يتعاطى العامل الخمر ، لا شك أنه هو نفسه لا يدرك .

التحليل : لا يختلف ضرر الخمر لدى الأطباء أو المحامين أو الزراع أو السباكين ، ذكوراً أو إناثاً ، فالخمر كلها مضار بلا استثناء ، وكثير من متعاطى الخمور يدمرون أنفسهم من كثرة ما يتعرضون له من أخطار .

الحل : الحل الوحيد الذى وجدته ناجحاً هو الإقلاع تماماً عن هذه العادة الذميمة.

المشكلة الخامسة : تعمل جلاديز. كى ، مخططة برامج فى مؤسسة لبرمجة البيانات، تحولت من عاملة مجتهدة تعمل طوال اليوم إلى عاملة مستاءة ممتعضة ممقوتة ثائرة على كل نظام .

التحليل : بالبحث الشخصى تبين أن موظفاً جديداً فى نفس التخصص تم تعيينه فى نفس الوقت الذى تغيرت فيه شخصية جلاديز ، كما أن هذا الموظف الجديد كان يتقاضى أجراً أكبر من جلاديز لمجرد أنه رجل، رغم أنهما كانا يقومان بنفس العمل.

الحل : لما كان من غير الممكن تخفيض أجر الرجل، مما قد يتسبب فى أن يترك الخدمة ، فإن الأمر العادل الوحيد كان هو أن يتم رفع أجر جلاديز ليتساوى مع أجر الموظف الجديد ، وعندما تم ذلك تم حل المشكلة وعادت جلاديز لسابق عهدها مجتهدة .

المشكلة السادسة : لم يكن جو يقوم بعمله خير قيام ، وكانت إدارة مراقبة الجودة ترفض إنتاجه بنسبة ٧٥٪ ، ولكن جو كان يعمل بكد ، كما كان مخلصاً جداً صادق النية فى عمله .

التحليل : لقد تقلد جو منصبه منذ أسابيع قليلة، دون تدريب كافٍ على تأدية العمل ، وكان رأى المشرف أن جو يعرف كيف يؤدى عمله ولكن هذا الرأى كان خاطئاً .

الحل : تلقى جو تدريباً إضافياً وتعليمات حتى صار على خير مايرام.

المشكلة السابعة : كان جيرى مصدر قلاقل لمشرفه ، ويبدو أنه كان هناك خلافات شخصية بينهما ، ولقد كان جيرى يعمل بجد وكذلك كان المشرف ، ولم ترد الشركة أن تفقد أحداً منهما.

التحليل : تحدث خلافات بين الناس أحياناً دون سبب منطقى ، وإذا لم يتم حل الخلاف فى هدوء، فلابد من نقل العامل إلى إدارة أخرى . لقد قابلت قليلاً من الناس لم أكن أعبأ بالعمل معهم أو من أجلهم، ولا أقبل أن يكون أحدهم جاراً لى .

الحل : فى هذه الأثناء ، نقل جيرى إلى إدارة جديدة ، وتعود على العمل مع مشرفه الجديد وصارت نتائجه طيبة وممتازة .

المشاكل العمالية بسبب بعض الرؤساء

عندما تحاول إيجاد حل لمشكلة لدى شخص ما فلابد من أن تراعى وجود فكرة واحدة فى ذهنك ، وهى : *لا تجعل المشكلة تتحول إلى مشكلة لك أنت* . وضح للشخص كيف يقوم بأعبائه ولكن لا تحمل عنه أعباءه . إنه لمن السهل أن تتعاطف تماماً عندما يحكى لك شخص ما عن مرض أمه أو زوجته المقعدة عن الحركة ، أو سيارته المتهالكة ، إلى غير ذلك من الأمور ، ولكن عليك أن تضع حداً فاصلاً بينك وبينه ، فجميعنا لدينا مشاكل شخصية فى حاجة إلى حل ، وعلينا أن نحذر من هذه المشاكل أثناء عملنا ، وكذلك ينبغى أن يتصرف الشخص المثير للمشاكل ، ولا يعنى ذلك ألا تقدم يد المساعدة له ، بل ينبغى أن تساعده ولكن ليس للدرجة التى يتفوق عندها عليك .

لقد دعيت مرات عديدة كمستشار إدارى لمعرفة أوجه الخطأ والصواب لدى القوى العاملة لاسيما إذا كان سبب المشاكل هو الرئيس ، وأود أن أقدم لك قائمة بالشكاوى الشائعة لدى الناس من رؤسائهم وذلك حتى يمكنك تفادى هذه الأخطاء.

ولسوف أقدم لك قائمة بهذه الشكاوى وبدون اقتراح بأى حلول كما فعلت فى المشاكل السابقة ؛ لأن لديك الآن حصيلة كافية من المعلومات بشأن كيفية استخدام السلطة غير المحدودة فى التعامل مع الآخرين وحتى تضع لنفسك الحلول المناسبة لهذه المشاكل .

١ - « يعاملنى رئيسى كأننى قطعة من أساس مكتبه ، فيجعلنى أشعر بالغباء أمام الآخرين ، وليس لديه أدنى معرفة بالعلاقات الإنسانية ».

٢ - « يعطى الرئيس وعوداً ليجعل الناس يقومون بأعمال من أجله ، ولكنه لا يفى بوعوده».

٣ - « رئيسى ليس عادلاً ، ولكنه يجامل البعض بمنحهم الترقيات والعلاوات والامتيازات الخاصة ، ولا يهمه من أنت ولكن كل ما يهمه هو النتيجة فقط».

٤ - « إنها لا تقول أبداً شكراً لأحد ولا تعرف المجاملات مع أى أحد ، وكل ما تود سماعه منها هو ما أطيب هذا العمل الذى قمت به من أجلى ».

٥ - « إنه حقيقة غير منظم ؛ إذ يخبرك بشىء ما فى يوم ما ثم ينكر ما أخبرك به فى اليوم التالى . إنك لا تعلم كيف تؤدى عملك معه بالطريقة التى يرغبها ».

٦ - « إنه دائماً يلقى باللائمة على غيره إذا حدث خطأ ما من جانبه ، كما أنه يستحوذ على كل الفضائل ، إذا سار العمل على ما يرام ، أما إذا حدث خطأ ما فإنه لا يقبل أى لوم يقع عليه».

٧ – « إنه يضطهد العاملين القدامى سواء كانوا رجالاً أم نساءً»

٨ – « ليس لدى رئيسى الشجاعة لأن يعترف بكل ما هو صحيح ، إنه يحاول إيجاد حلول وسط كى يرضى الجميع».

٩ – « إنه لا يخبر بالحقيقة ولا يمكن أن نثق فيما يقول ».

١٠ – « إنه ذو وجهين ، يمدح عملى أمامى ، وفى غيابى يخبر الآخرين بأننى أسوأ سكرتيرة قابلها فى حياته!»

لماذا لا يمكنك أن تكسب الجميع إلى صفك؟

بغض النظر عن مدى محاولاتك الجادة ، فلن تستطيع أن تكافيء كل شخص مثير للمشاكل ، ويبدو أن هناك فئة قليلة غير قادرة قانوناً على العمل مع الآخرين أو أن تطيع الأوامر والتعليمات أو تخضع للنظام من سلطة أعلى أو حتى تستطيع أن تنظم نفسها بنفسها.

ربما لا يكونون جميعاً مخطئين ، لا أدرى ، فأنا لست متخصصاً فى الطب النفسى . ليس فقط ذلك ، فدراسة علم نفس الشواذ تخرج عن نطاق هذا الكتاب ، أما من وجهة النظر الإدارية ، فأهم ما فى الأمر هو أن تتعرف على العامل الذى لا يمكن تصحيح مساره ، وذلك بأسرع ما يمكن حتى يمكنك التخلص منه قبل أن يلطخ سمعتك وتنتشر عدواه لباقى العاملين .

إن كثيراً من هؤلاء العاملين الذين لا رجاء فى إصلاحهم، يبدو أنهم ولدوا هكذا ، فهم بطبيعتهم غير قادرين على التمسك بقيم الحياة التى تتطلب الأمانة ، ولسوء الحظ فإن هذه الفئة من الناس يبدو أنها خلقت من أجل المشاكل أو السجون ، ولا يوجد على وجه الأرض من يستطيع ، لا أنا ولا أنت ، أن يوقفهم عند حدهم .

ما هو الحل إذن لهذه المشكلة ؟ لا أستطيع أنا ولا أنت كمدراء أن نجابه هذه المشكلة ، فلسنا من المتخصصين فى الشؤون الاجتماعية . ولا تستطيع أن تكسب الجميع لصفك، ومنهم هذا الصنف من مثيرى المشاكل . وبما أنك لست مديراً لأحد مراكز الإصلاح أو أحد بيوتات الاستجمام فليس أمامك خيار حيال هذه المسألة حقيقة ، وإذا كان الفرد أحد أعضاء الإدارة التى ترأسها ، فعليك برفته ، وإذا كان عضواً فى عمل منظم ، فينبغى أن ترفته أيضاً ، وربما يتطلب ذلك وقتاً أطول ، هذا كل ما فى الأمر .

والآن أود أن أترك مجال العمل كى أناقش مشكلة النميمة والشائعات والجيران المشاكسين.

كيف تعالج الشائعات والنميمة؟

فى كل علاقة جوار هناك على الأقل واحد من أصحاب الألسنة اللاذعة يحاول الحط من قدر جيرانه بنشر الشائعات الكاذبة عنهم؛ مما يلطخ سمعتهم أو يسبب لهم الإخفاق فى حياتهم .

أغلب الجيران يعرفون الشخص النمام ، ولكن فى بعض الأحيان لا يستطيعون عمل أى شىء سوى أنهم يتعجبون لمدى صحة أو خطأ ما يثار من شائعات . إذا أخبرك أحد بنقيصة لأحد الناس من خلف ظهره فعليك أن تتحقق بنفسك وتتبين ، واعلم أن من نقل إليك فسوف ينقل عنك فى ظهرك أيضاً .

وأفضل ما يمكنك التعامل به مع هذا النمام هو أن تخبره بأنك فى غنى عن هذه المعلومات وأن ترفض الإنصات له ، وأخبره بأن ينشر شائعاته فى مكان آخر. وأن يلقى بهذه الأمور فى سلة المهملات . وإذا لم تفلح هذه الطريقة فعليك باتباع الطريقة الصامتة ، فلا تتحدث مع هذا الشخص إطلاقاً .

سواء التقيت بهذا الشخص فى مكان عام، أو فى العمل أو فى السوق، أو فى دار العبادة فابتعد عنه وتجنبه، ولا تلقِ إليه بالسلام وتجاهله تماماً ، ولا يوجد شىء يضع حداً لهذا النمام إلا بأن ترفض الحديث معه أو الإنصات له ، وعندئذ ، كيف يتسنى له أن ينشر شائعاته ؟

لقد كان لنا جارة نمامة، كفت عن عادتها تماماً عندما أهملناها إهمالاً تاماً ، وأخذ ثلاثة منا عهداً ألا يتحدثوا معها بتاتاً ، وانتشر الأمر فى الحال إلى سائر الجيران فى المنطقة حتى صارت هذه النمامة منعزلة تماماً عن الحى . إلى أى مدى تصل فعالية هذا الأسلوب ؟ إنه أفضل من الطعن فى الظهر، وقد شاهدت أمس لافتة « للبيع» معلقة على باب منزلها .

كيف يمكن مقاطعة الجار المشاكس؟

من الممكن أن يكون الشخص المثير للمشاكل فى حياتك هو رئيسك أو مرؤوسك أو زميلك أو منافسك أو جاراً مشاكساً، عليك أن توجه هذا السؤال الاختيارى : «هل يسبب لك هذا ضرراً أو خسارة بأى حال من الأحوال؟» وذلك قبل أن تقرر ما إذا كان الطرف الآخر شخصاً مثيراً للمشاكل أم لا .

وليكن هذا الشخص أحد الجيران المشاكسين الذين يكيلون لك اللكمات ، لا تحاول أن تعامله بالمثل لأن ذلك يزيد الأمور سوءاً . وبدلاً من ذلك حاول أن تعرف مكمن الخطأ إذا استطعت وحاول مساعدة هذا الشخص من أجل حل مشاكله ، وإذا أخفقت فى معرفة ماذا يضايقه، ساعده مرة أخرى قدر المستطاع . وهاك مثالاً شخصياً حول هذه النقطة.

كان هناك جاران ، چيم وجورج لم يكونا على وفاق ، چيم وزوجته كان لهما من الأطفال ثلاثة ، أما جورج وزوجته إلين فلم يرزقا بأطفال، وكانا فى حاجة ماسة للهدوء والسكينة حتى فى وقت النهار ، وهو أمر مستحيل فى فصل الصيف عندما

يكون هناك ثلاثة من الأطفال بكامل صحتهم وطاقتهم يلعبون مع أقرانهم فى حديقة المنزل.

لقد كان هناك مشاكل أخرى ، معظمها يتعلق بالضوضاء . لقد اعتزلت زوجة چيم العزف على آلة البيانو ، لأنه إذا كانت النوافذ مفتوحة أثناء العزف، فإن الهاتف سرعان ما يدق ، أو إذا أحدث چيم ضوضاء عالية بالجراج فى عطلة نهاية الأسبوع ، فإن نفس الشىء يحدث ، يدق الهاتف .

لقد صار چيم متألماً لأبعد الحدود؛ لأنه لم يتعرض لموقف كهذا من قبل ولم يعرف كيف يتصرف حيال هذه الأزمة . لقد حاول مراراً أن يقيم علاقات ودية مع چورج ولكنه لم يستطع، حتى إنه يئس فى نهاية الأمر ، وعندما كانت عزاقة الحشائش تعمل كانت تصدر أصواتاً مما حال دون تبادل الحديث .

وذات مرة وقت الصيف ، ذهب چورج وزوجته إلين ليقضيا إجازة استجمام فى أحد الأماكن بعيدا عن المنزل ، ولم يتبين چيم فى بداية الأمر أنهما قد غادرا المنزل ، ولكن فى إحدى الأمسيات بعد أن فرغ من العمل بالحديقة وجد أن الحشائش فى حديقة جاره چورج طويلة ، مما يعطى إشارة إلى لصوص المنازل بممارسة عملهم .

عندئذ قال چيم محدثاً نفسه : « *لا تحاول أن تحب جارك ولكن ساعده فقط*» لقد نظرت إلى الحشائش العالية مرة أخرى وثار عقلى : أساعد چورج ؟ بعد كل ما قام به ضدى ، لا ! لن أقوم بذلك».

ولكن فى صبيحة اليوم التالى ثار فى نفس چيم نفس الحديث ، ولكنه رفض الحديث وفى النهاية قام بتشذيب حديقة جاره چورج .

وبعد يوم ، عاد چورج وزوجته ، وخلال الساعة التى كان يدق فيها چورج على باب جاره چيم ، فتح له هذا الباب فسأله چورج مستفزاً : « هل قمت بتشذيب حديقتى ؟ لقد سألت كل من فى الحى وأخبرنى جاك بأنك فعلت ذلك ، إننى لا أصدق، هل فعلت ذلك حقا؟»

فأجابه چيم : « نعم يا جورج ، هل هناك خطأ ما؟» فأجابه جورج : «لا ، ليس هناك خطأ» ، وانصرف ثم توقف وعاد إلى چيم قائلاً : شكراً.

وبذلك ذاب الجليد بين چيم وجورج ، وانقشعت شهور من الصمت المرير ، حقاً إنهما لم يلعبا الجولف معاً، ولم يكن ثمة حديث بين زوجتيهما أثناء تناول القهوة فى الصباح ولا اقتراض للملح أو السكر ، ولكن تقدماً كان فى سبيله إلى أن يتحقق .

أحب جارك ؟ هل هذا ممكن ، وهل يمكننى التأكد من ذلك ؟ إن هذا أمر سهل ، *إنى چيم* !

ليس هناك ببساطة ما يكفى من الوقت أو الحيز لتغطية كل مواقف المشاكل مع كل شخص سواء كان رئيساً أو مرؤوساً أو زميل عمل أو منافساً ، ولكن هذا المبدأ يمكن اتباعه للحصول على أكبر قدر من السلطة فى التعامل مع الآخرين فى كل الأوقات .

عليك أن تتذكر : لا تحاول أن تحب شخصاً ما ، ولكن ساعده على حل مشكلته ، عليك بذلك ، ومن بداية متواضعة سوف تنمو صداقة مستمرة وتفاهم متبادل .

والآن فلنطالع الفصل العشرين ، كيف تقيم وسائل دفاعك ضد ممارسة السلطة المطلقة من جانب الآخرين عليك . ورغم أنه يبدو مثيراً للإعجاب إذا كان كل فرد فى العالم صديقك ، فإن ذلك ليس دائماً أمراً حقيقياً ، لاسيما فى عالم الأعمال أو فى الشركة، حيث يتصارع الجميع من أجل الوصول إلى القمة ، عليك أن تحمى نفسك من الهجوم . إن الفصل التالى سوف يوضح لك كيف تستخدم السلطة المطلقة فى التعامل مع الذين يستخدمونها معك.

الفصل العشرون ❖ اليوم العشرون

كيف تدافع عن موقعك فى السلطة وتمنع الآخرين من التغلب عليك؟

إن أفضل طريقة لتحقيق سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين تكون بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم والقيام بها بطريقة أفضل من أى شخص آخر . ومما لا شك فيه أنه ليس هناك طريقة أفضل من تلك؛ لحث الناس على القيام بما تريده منهم ، والمشكلة الوحيدة أنه أثناء انشغالك فى حملتك لكسب سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين ، فإنك تغفل أولئك الذين يحاولون أيضاً تحقيق السلطة عليهم خلال قيامهم بذلك ، فإنهم سوف يعملون على التغلب عليك ؛ لذلك فأنت فى حاجة إلى تدعيم دفاعك ومنع الغير من التغلب عليك.

وأكثر من يستحقون اهتمامك هم الذين يحاولون الحصول على ما يريدون من شخص ما دون تلبية احتياجات هذا الشخص ، وهم بذلك لا يمنحون شيئاً مقابل ما يحصلون عليه ، وحيث إنهم لا يملكون سلطة ذاتية حقيقية ، فهم يحاولون الحصول على ما يريدون باستغلال مواقع الآخرين ، فهم بمعنى آخر طفيليون يحاولون الحصول على كل شيء بلا مقابل .

إننى واثق فى أنك قد التقيت - يوماً ما - بأشخاص من هذا النوع ، فلعلك تناولت الغداء مع أحدهم وتعرضت للحرج بشدة من تعمده الظهور كشخص مهم

ومن استمراره فى طلب « النادل» ليشبع رغبته فى حب الظهور، وهناك لاعب الجولف الذى يعامل الغلام - الذى يساعده فى حمل المضرب والبحث عن الكرة - أو الساقى فى النادى بالطريقة نفسها ، وهناك من يتظاهر بأنه صديق المدير أو بأنه يتمتع بعلاقة جيدة معه ، وبالتالى فسيعمل الجميع على التودد إليه .

وبالطبع ، فدائماً ما يتعامل الناس مع هذا النوع بحذر شديد ، فمن يدرى ، فلعله بالفعل على صلة جيدة بالمدير أو لعله صديق للرئيس ، وهكذا دائماً ستجد ذلك الشخص الذى يستغل اسم شركته ويتعامل وكأنه يمسك بعصا السلطة فى يده ويحرص على أن يبدو دائماً كرئيس لتلك الشركة لا مجرد موظف بها .

إذا أتحت لهؤلاء الناس أدنى فرصة ممكنة ، فستجد نفسك فجأة قد أصبحت خادمهم الخاص أو غلام الجولف التابع لهم ، وحيث إنهم يفتقرون إلى السلطة الحقيقية لتدعيم أنفسهم ، فسيمكنهم استخدام أية وسيلة لحماية منصبهم ، ويمكن أن يتعرض الكثير من الناس للضرر فى صراعهم للحفاظ على سلطتهم المستعارة، لذلك فنحن ، فى هذا الفصل ، نريد توضيح كيفية تدعيم أساليبك الدفاعية ، مما لا يسمح لهم بانتهاز الفرص وفرض سلطتهم عليك .

المزايا التى ستجنيها:

١ - *سوف تحتفظ بالسيطرة على الموقف*. سوف تحتفظ بالسيطرة الكاملة على الموقف وهى ليست مجرد سيطرة اسمية فقط ، ولكن سيطرة بالفعل أيضاً . فالوساطة أو السلطة المستعارة تختفى تماماً بانتهاء الوساطة ، بينما تحظى السلطة الذاتية الحقيقية بصفة الدوام ، حيث لا يستطيع أحد سلبها منك . سمسار العقارات ، مثلاً ، لديه سلطة بيع العقار عندما يفسخ الساكن عقده معه ، وبالتالى تختفى السلطة المستعارة .

لقد تعرفت يوماً على ضابط احتياطى بالجيش أثناء الصراع الكورى ، وكان يمارس سلطته بجنون على الجنود الذين على درجة الرقيب أو العريف كى ينفذوا

أوامره رغم أنهم أرفع منه منزلة فى الحياة المدنية ، حتى انتهت الحرب وعاد لوظيفته كعامل مصعد فى فندق ، وانتهت سلطته بخروجه من البوابة عند مركز «تسريح» المجندين ، حيث إنه كان يحمل تلك السلطة فقط فى شاراته الفضية أثناء الخدمة العسكرية، تلك السلطة التى لم يعد يمتلكها فى الحياة المدنية .

وعندما تؤسس سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين بناءً على فهم احتياجاتهم ، فسوف تستمر *سلطتك إلى الأبد* ، وستحتفظ دومًا بالسيطرة الكاملة على الموقف لمعرفتك بالمصدر الحقيقى لسلطتك .

وفى أى وقت تشاء ، تستطيع التخلص من لعبة السلطة وكسب المزيد من *السلطة الشخصية* والمنزلة *الرفيعة* بكشفك لحقيقته ، فالنجاح وحده دائماً ينجح ولا شىء يفشل مثل الفشل نفسه ، لذا فإن الشخص الذى يلجأ إلى السلطة المستعارة، سوف يستغيث بمصدر سلطته فى أية أزمة تعترضه مهما كانت صغيرة باللجوء لمصدر سلطته ؛ حيث إنه لا يملك السلطة الخاصة به .

سوف تصطدم بهذا النوع من الناس فى جميع الوظائف والمهن ، فهو *الذى* يأخذ كل شىء بلا مقابل، ويستخدم السلطة المستعارة وهو الذى عليك توخى الحذر منه ، حيث إنه يستطيع إيذاءك بشدة إذا لم تعرف كيف تكشف حقيقته وتتعامل معه بطريقة سليمة .

٢ – *سوف تتمكن من الدفاع عن نفسك* . عندما تدرك كيف يستخدم الناس الوساطة أو السلطة المستعارة للوصول إلى أهدافهم ، فستعرف كيفية الدفاع عن نفسك . ففى كثير من الأحيان يُذعن العديد من الناس الذين يملكون هذه السلطة المستعارة ، ويعود السبب فى ذلك – فى المقام الأول – إلى خشيتهم من فقدان منصبهم أو مكانتهم إذا لم يفعلوا ذلك ، ولكن عندما *يتغير الموقف* ، كما يحدث دائماً فإن أصحاب السلطة المستعارة هم أول من يفقدون مناصبهم ، حيث يتلاشى دورهم عندما يتلاشى مصدر سلطتهم .

فلا تسعَ للفوز بالحظوة عندهم أو الخضوع لهم ، فإذا فعلت ذلك فكأنك تربى وحشاً ، وقد تكون النتيجة النهائية بمثابة الكارثة لك ، ألا وهى الفقدان الكامل لسلطتك المطلقة على الآخرين .

كيف تسيطر على من يستخدمون « السلطة المستعارة » فى إحراز التقدم؟

حيث إن الشخص الذى يستخدم « السلطة المستعارة» أو المزيفة لمحاولة تحقيق أهدافه سيمثل المشكلة الكبرى بالنسبة لك ، لذلك فأنا أرغب فى الحديث عنه أولاً، وباستفاضة .

والشخص الذى يستخدم السلطة المستعارة لمحاولة التأثير على الآخرين وتوجيه أفعالهم لا يملك السلطة الشخصية الحقيقية بنفسه ، إنما هى سلطة الوساطة ، بمعنى آخر ، أنها تنتمى لشخص آخر أو للمؤسسة التى تعمل بها، وعلى الرغم من قدرة ذلك الشخص على استغلال سلطة الوساطة فى تحقيق مصلحته ، فإن هذه السلطة لا تنبع منه .

وعلى سبيل المثال ، فى مجال الخدمة العسكرية ، عادة ما يكون المستخدمون للسلطة المستعارة للحصول على ما يريدون، مساعدى الجنرالات وزوجات الضباط الكبار . وفى مجالات العمل والصناعة ، قد يكون المستخدم لهذه السلطة سكرتير الرئيس أو الممرض فى عيادة الطبيب أو موظف الاستقبال فى مكتب المحامى أو زوج الأخت أو ابن الأخ أو أى قريب آخر.

فإذا كنت زوجة ضابط، أو كنت مساعد جنرال أو سكرتير رئيس أو ممرضاً فى عيادة طبيب أو موظف استقبال فى مكتب محامٍ ، ولا تنتمى إلى تلك الفئة ، فلا تغضب ، فما أعنيه هو أننى رأيت هذا النوع من مستخدمى السلطة المستعارة، معظمهم من تلك الفئات . فعلى سبيل المثال ، إذا لم يناسبك الحذاء ، فلا تحاول أن ترتديه .

ويسـهل التعرف على المستخدمين للوساطة أو السلطة المستعارة بهذه الطريقة ، فـهم لا يقدمون شيئاً مقابل الحصول على ما يريدون وإنما يحاولون دوماً الحصول على ما يريدون دون تلبية احتياجات الآخرين ، وحيث إنهم لا يملكون السلطة الذاتية الحقيقية للوصول إلى أهدافهم، يقومون باستغلال منصب أو مكانة الآخرين الذين يملكون هذه السلطة . باختصار ، فهم طفيليون، دائماً ما يحاولون الحصول على شيء مقابل لا شيء ، مستخدمين تهديدات مقنعة فى أحيان كثيرة.

وهناك حيلة أخرى يحاول أصحاب السلطة المستعارة استخدامها ألا وهى إصدار أوامر ليست فى نطاق سلطتهم ، وعندما يحاول متلقى الأمر تنفيذه يتعرض لمشكلات عديدة ، وهذا عادةً هو ما يريد الشخص ذو السلطة المستعارة حدوثه .

ويمكنك دائماً إدراك إذا ما كان الأمر الذى يتلقاه صادراً من شخص مسؤول أم لا من خلال الكلمات التى يستخدمها هذا الشخص، فإذا سمعت عبارات مثل : « هذا هو ما يريده الرئيس » ، « هذا هو ما طلبه الرئيس » ، « هذا هو ما أراد المدير العام أن أخبرك به » ، فكن على حذر ففى النهاية ، إذا حدث خطأ ما ، فلن تجد من يؤيد قولك .

وأفضل طريقة لمنع حدوث ذلك أن تتبع هذه القاعدة البسيطة : *لا تتلق أبداً أوامر من أى فرد خارج نطاق سلطتك* .

وكى نبين كيف يمكن أن يتسبب ذلك فى مشكلة لك ، دعنى أضرب لك مثلاً ، فقد يتسبب تلقى الأوامر من شخص لا يملك سلطة إصدارها فى خلاف هائل فى مجال العمل أو الصناعة أو الخدمة العسكرية أو المدارس أو أى مجال آخر ، وأينما وجد الناس ، فمن الممكن أن تواجه هذه المشكلة، لأن الشخص الذى يستخدم السلطة المستعارة يحاول دائماً فرض السيطرة .

فى أحيان كثيرة تحدث لعبة السلطة هذه فى المصانع، حيث يتنافس رؤساء العمال فى الإدارة على المنصب ، ولقد شاهدت شخصياً حدوث هذا فى مصنع للمطاط « الكاوتشوك» حيث تتم صناعة أحزمة السيارات والأحزمة الصناعية .

وفى كثير من الأحيان كان الطلب على المطاط اللازم لصناعة الأحزمة يفوق القدرة الإنتاجية لإدارة التصنيع ، وذلك قبل وضع القوائم الجديدة وتركيب ماكينات المزج الحديثة ، وقد اعتاد « بوب . ك» رئيس العمال المسؤول عن إنتاج الأحزمة الصناعية ، على التأكد من حصول إدارته على الكمية الكافية من المطاط من أجل الوردية الليلية مما يضر بالإدارات الأخرى التى فى حاجة إلى المطاط أيضاً، وكان بوب سيذهب إلى المصنع بعد تناول العشاء ، ويتوجه إلى المشرف فى إدارة التصنيع ، ويخبره بأن أوامر الإنتاج قد تغيرت ، وأن عليه إرسال كل إنتاجه من قطع المطاط التى يحتاجها فى إدارته فى الساعة الحادية عشرة مساءً ، ثم يعود بعد ذلك إلى جدول الإنتاج المنتظم الخاص به .

وكان المشرف الشاب ينفذ بالطبع أوامر رئيس العمال ، فقد تصور أن وظيفة رئيس إدارة مثل وظيفة بوب . ك ، تعد أعلى من وظيفته كمشرف ، وهذا يتيح لـ بوب أن يعرف ما يحدث . والأمر الذى لم يدركه الشاب هو أنه لا يقع فى نطاق سلطة بوب . ك ، وحيث *إن بوب. ك لم يكن رئيسه المباشر فى العمل ، فإنه لا يملك السلطة لإعطاء الأوامر لأى فرد فى إدارة التصنيع.*

وقد تطلب الأمر عدة أشهر وخلافات كثيرة ومشاعر غير ودية بين رؤساء الإدارات قبل عودة الأمور إلى نصابها الصحيح ، وعندما حدث ذلك ، وزّع مدير الإنتاج بياناً واضحاً عن حدود إصدار الأوامر فى جميع الإدارات ، وفى نادى العاملين وجميع الأماكن التى ينال فيها العمال فترات الراحة وعلى كل حائط خالٍ، كما أصدر تعليمات مشددة بأن عدم احترام التدرج الوظيفى سيكون جزاؤه الفصل الفورى ، بغض النظر عن الأطراف المسؤولة .

ويتلخص هذا المفهوم فى الآتى : إذا كلفك رئيسك بتنفيذ الأمر ، فقم بتنفيذه، وإذا كلفك رئيس رئيسك بتنفيذ أمر ما ، فقم بتنفيذه على أن تكون واثقاً من معرفة رئيسك المباشر للأمر . أما إذا كنت مثلاً تعمل فى إدارة شؤون العاملين وكلفك شخص يعمل فى إدارة المشتريات أو المبيعات أو الهندسة بأمر ما ، فلا تعره اهتماماً ، وأخبره بأن عليه اتخاذ القنوات الشرعية حتى يصدر أمراً يلزم تنفيذه.

وبالطبع يجب أن تكون دمث الخلق فى كل الأحوال ، ولكن هذا لا يمنعك من رفض الامتثال لأمره ، لأن صاحب السلطة المستعارة إذا ما رآك مصراً على موقفك ، فسيتركك وشأنك ، ارضخ له مرة واحدة وستظل تحت سيطرته إلى الأبد ، فضع فى اعتبارك دائماً أنه عندما يتغير نظام السلطة الحالية ، فإن أصحاب السلطة المستعارة هم أول المتغيرين ، وسيختفون باختفاء مصدر سلطتهم ، فإذا كنت ممن يتقربون إليهم ، فسيصيبك ما أصابهم .

كيف تقرأ اللائحة « غير المرئية » للسلطة بالشركة؟

توجد لدى كل شركة لائحتان للسلطة توضح اللائحة الرسمية الهيكل التنظيمى لسلطة كل فرد فى طاقم العمل ، وهذه اللائحة موضحة فى كتيب المؤسسة ، يعرف دوماً بـ « لائحة العمل الدائمة» ، ويتم توضيح السلطة الرسمية وحدود السلطة بطريقة دقيقة ، وهى متاحة لكل من يرغب فى قراءتها ودراستها .

أما بالنسبة للائحة السلطة غير الرسمية فهى غير مرئية ، حيث لا تستطيع أن تجدها مكتوبة على ورقة لدراستها ، ورغم ذلك فهى موجودة ، وتستطيع فهمها من خلال الملاحظة المستمرة والدقيقة للأفراد وأفعالهم ، وحيث إنها هى لائحة السلطة « الحقيقية » للشركة منذ سنوات عديدة ، فسوف تؤثر على الترقيات والعلاوات ، وعلى التعيينات والفصل .

وتقوم سياسة الإدارة بوضع حدود السلطة في اللائحة غير المرئية ، فإذا كنت ترغب في الترقى فى عملك والاستقرار فيه ، فعليك بالإمعان في دراسته وفهم هذه اللائحة غير المرئية والحقيقية للسلطة ، ولنبين لك بعض الأشياء التى ينبغى أن تتوخى الحذر منها . قد تجد أشخاصاً مختلفين فى شركتك ولكنهم دائماً ما يشتركون فى هذه النقاط التى سنوضحها فى جميع الشركات .

١ - *من هو المصدر الحقيقى للمعلومات* ؟ فى كثير من الأحيان تنتشر الشائعات والنميمة على جميع المستويات فى المؤسسة . ولكن ، من الطبيعى أن تأتى المعلومة التى يعتمد عليها من الشخص الذى يضع سياسة المؤسسة أو الذى يتخذ القرارات أو من شخص مقرب منه .

ولا يعنى هذا بالضرورة أن الشخص المسؤول عن لائحة السلطة الرسمية هو الذى سيتخذ القرار النهائى فى أمر خطير ، ويعود الأمر إليك فى معرفة من هو صاحب السلطة الحقيقية ، ومن الذى يحرك الأحداث فى الخفاء .

٢ - *من الذى يتمتع بصلة قوية بصاحب الكلمة العليا فى المؤسسة* ؟ ليس بالضرورة أن يكون الأشخاص الذين يعملون معاً على صلة وثيقة خارج نطاق العمل ، ولكن قد ينشأ العديد من العلاقات الاجتماعية عن طريق العضوية فى منظمة ما خارج الشركة ، وقد تكون العلاقة سياسية أو دينية أو حتى رياضية ، كالاشتراك فى عضوية النادى أو الالتقاء فى أماكن الاستجمام ، أو نتيجة للمكانة الاجتماعية للزوج أو الزوجة، فأياً كانت العلاقة ، فهى تمنح الشخص الأفضلية والطريق « إلى» أصحاب السلطة ، فكن ذكياً وتعرف على من هم على صلة بأصحاب السلطة ، وكن يقظاً وتوخَّ الحذر فيما تفعله وتقوله أثناء تواجدك .

٣ - *حاول أن تكتشف أى الموظفين يعد ذا سلطة حقيقية فى الجانب غير المرئى من السلطة* . قد تفاجأ عندما تجد أن شخصاً من خارج حدود السلطة الرسمية لديه السلطة للموافقة على مشروع ما أو رفضه . فلا يمكن أن يتم رفض عرض أو تزكية آخر دون إصدار تأشيرته بالموافقة .

فى المرة الأولى التى عملت فيها كاتب للمدير فى شركة كبرى ، قمت بتنفيذ طلب جاء لمديرى فى العمل ينص على استقطاع التكاليف فى إدارة معينة. قال المدير « أعط هذا إلى بى. جيه. واحصل على موافقته أولاً».

فقلت مندهشاً من ملاحظته ، « بى. جيه. ؟ لماذا؟ فهو لا يملك السلطة فى هذه الإدارة».

فأجابنى : « أنت مخطئ، إن بى. جيه. لا يملك سلطة رسمية من وجهة نظرك، ولكنه فى هذا المكان منذ بدأ العمل فيه ، فهو من النوع الذى يسبب المشاكل بطريقة غير رسمية للرئيس الذى لا يقدره حق تقديره ، فبدون إصدار تأشيرته بالموافقة على طلبك، فلن يكون هناك فرصة لقبول تزكيتك ، وستبقى هذه التزكية رهن موافقته».

٤ - *من هم أقارب أصحاب السلطة غير المرئية* ؟ يملك هؤلاء الأشخاص الطريق « إلى» أصحاب الكلمة العليا بسبب رابطة دم أو علاقة زواج ، فإذا تساوى شخصان فى المؤهلات والقدرات ، ولكن أحدهما هو ابن أخت الرئيس أو ابن عم زوجته ، فلك أن تخمن من الذى سيتم ترقيته عندما يكون هناك منصب واحد متاح فراقب الأقارب، مهما كان موقعهم ، قد يكونون بعيدين عن السلطة اليوم ولكنهم أصحاب السلطة العليا فى الغد .

كيف تحلل أسباب سعى الشخص وراء السلطة؟

تذكر دائماً أن الأشخاص الذين يستخدمون الوساطة أو السلطة المستعارة للوصول إلى أهدافهم يريدون من الحياة نفس الأشياء الأساسية التى نريدها ، فلديهم نفس الاحتياجات والرغبات التى لدينا جميعاً .

إذن، فما الفرق بينهم وبيننا ؟ حسناً، فنحن نعرف كيفية الحصول على ما نريد بالتأكد من حصول الشخص الذى نقصده على ما يريد، ولكن الشخص الذى

يستخدم السلطة المستعارة أو المزيفة لتحقيق أغراضه لا يعرف كيفية استخدام هذا النوع من السلطة ، فهو لا يدرك مبادئ استخدام السلطة مع الناس بالطريقة التى نستخدمها نحن ، لذلك عليه استخدام الوساطة أو السلطة المستعارة للحصول على ما يريد ، فهو لا يعرف طريقة أخرى.

لذلك، عليك أن تكتشف أهم ما يبحث عنه هذا الشخص ، اكشف النقاب عما يسعى وراءه وإذا كان باستطاعتك مساعدته فى تحقيق احتياجاته والاستفادة فى نفس الوقت ، فساعده، وستكسبه كصديق وحليف عندما تفعل ذلك ، وإن لم تستطع، فعلى الأقل ستعرف إلى أى جانب يقف ، وستستطيع التحكم فى تصرفاتك نحوه على هذا الأساس . وإن لم يستجب لاقتراحاتك، فليس لزاماً عليك احتقاره . فقط ضعه فى الفئة الخاصة به.

لماذا ينبغى عليك معرفة عملك والالتزام به؟

لا يعد الشخص الذى يرتقى فى وظيفته اعتماداً على السلطة المستعارة خبيراً فى كثير من الأمور إلا بنسبة ١ : ١٠ فعندما يحدث خطأ ما ، تستطيع التفوق عليه من خلال تفوقك المعرفى ، وأفضل طريقة لاكتساب هذا التفوق أن تكون خبيراً فى عملك أكثر من أى شخص آخر، وبالتالى تلتزم به.

فمنذ حوالى ألفى عام مضت ، قال هوراس ، الشاعر الرومانى الشهير : «إننى أقوم بأعمال أشخاص آخرين ، لأننى فقدت عملى» فلا تدع هذا يحدث لك.

إن ركيزتك لدعم أنظمة دفاعك وعدم السماح لغيرك بالتغلب عليك، أن تعرف الكثير عن وظيفتك ومنصبك وعملك أكثر من أى شخص آخر، وبذلك تصبح معرفتك هى السلطة الحقيقية . وعندما تدرك ذلك ، تقترب من الحكمة ، ولا يستطيع أى شخص من ذوى السلطة المستعارة أو المزيفة الاعتداء على منصبك المنيع ، فلشدة ضعفه يستحيل عليه هزيمتك أو الانتصار عليك .

ضعهم دائماً فى موقف الدفاع

تعد أفضل طريقة للدفاع هى الهجوم ، بمعنى القضاء على المسىء . عندما تفعل ذلك ، ستجعل الآخر شديد الانشغال بمحاولة حماية نفسه، فلا يجد الوقت أو الفرصة لمهاجمتك . وأفضل الطرق لمهاجمته أن تستخدم كلمة « لماذا؟» فدعنى أعطك مثالاً لكيفية إنجاز هذا العمل لنفسك على الوجه الأمثل .

يقول رون شيلبى ، المشرف على الورديات فى إدارة المعمل بمصنع للمطاط فى أوهايو : « لقد كان المشرف فى إدارة تصنيع الأحزمة يحاول السيطرة علىّ بأقصى ما يستطيع» .

« لقد تم وضعه فى منصب أقل ونقله من إدارة التصنيع لإخفاقه فى التعامل مع مرؤوسيه ، لقد كان شديد اللهفة ليتساوى مع شخص ما ، وحيث إننى أخذت وظيفته القديمة ، فقد كنت هدفه» .

« ونحن نقوم فى إدارة التصنيع الآن بتصنيع لفائف من المطاط لاستخدامها فى إدارات الإنشاء المتعددة فى المصنع . يجب أن يقاس السُّمك بالميكروميتر ، وتكون القدرة الاحتمالية المسموح بها قابلة للزيادة أو النقصان ، ولكن هناك ما هو أكثر أهمية من السُّمك . فيجب أن تكون كثافة المطاط صحيحة ، وإلا فلن يكون الحزام مثبتاً بشكل جيد فى سيارتك ، ولن يمر وقت طويل حتى ينفصل الحزام».

« وكان بات يعمل على إعادة كل لفة من المطاط أقوم بإنتاجها ، وفى كل يوم عندما أذهب إلى العمل أجد ٢٠ أو ٣٠ لفة وهو ما يعد نصف إنتاج اليوم السابق ، قد تم إعادتها إلى إدارتى ، وتحمل كل لفة علامة خضراء، تعنى أنها غير مقبولة ولا يمكن استخدامها فى الإنتاج ».

وقد أدى ذلك بالطبع إلى تضاؤل إنتاج المصنع والشىء التالى الذى علمته هو استدعائى أنا وبات لمكتب مدير الإنتاج ، وقد أشعرنى ذلك بالخوف ولكن

لحسن الحظ كنت قد حصلت على بعض التوجيه من شخص أكثر منى خبرة فى إدارتى ، كان قد شاهد هذه اللعبة تحدث مرات عديدة من قبل .

وقال لى هذا الشخص : « فقط اسأل بات *لماذا* ، واستمر على سؤاله *لماذا*؟ واجعله يخبرك أنت والمدير *لماذا* لا يستطيع استخدام مطاطنا، فأنا أعلم أنه مطاط جيد ، فقد ساعدت فى صناعته على أية حال ، لذلك اسأله *لماذا* لا يستطيع استخدامه فى الوقت الذى يستخدمه فيه أى شخص آخر».

« بالفعل ، بدأ الأمر هكذا ، فقال بات إنه لا يستطيع استخدام المطاط الذى أقوم بتصنيعه ، ولا يستطيع عمل أحزمة جيدة به، فأنا الآن أعرف أن القدرة الاحتمالية لا بأس بها وأن المعمل يفحص دائماً كثافة كل كمية، قبل أن أقوم بتسليمها ، وأخبرت مدير الإنتاج بذلك . كما ذكرت أن الإدارات الأخرى تستخدم المطاط وأن بات هو المشرف الوحيد فى المصنع الذى كان يرفض إنتاجى .

« وقلت أيضاً : حيث إننى لا أعرف كل التفاصيل عن صناعة الأحزمة مثلما يعرفها بات ، ولكن معرفتى مقتصرة فقط على صناعة المطاط فى إدارتى ، فأعرض اقتراحاً، بأن يخبرنا بات لماذا لا يستطيع استخدام المطاط ، خاصة وأن القدرة الاحتمالية والكثافة على ما يرام وأن جميع الإدارات الأخرى تقوم باستخدامه» .

«وأنا أريد معرفة ماهو العيب فيه بالضبط حتى أستطيع إصلاح الخطأ ، لأننى أرغب فى أن يوضح لنا على خريطة خط الإنتاج كيف *ولماذا* لا يمكن استخدامه» .

« وانتهى الأمر بموافقة مدير الإنتاج وانعكس الموقف تماماً الآن ، فعندما دخلنا المكتب ، كنت فى موقف الدفاع وكان بات فى موقف الهجوم ولكن الموقف انعكس تماماً عندما انصرفنا ».

« وعندما انتهى الأمر أعيد بات إلى منصب متواضع مرة ثانية ، ثم تم فصله».

فإذا كان أحد مساعديك يضغط عليك بشدة ، فأوقفه عند حده، وضعه فى موقف الدفاع بتحديه بكلمة لماذا ، اطلب منه أن يثبت ما يقصده ، وما يتحدث عنه.

ولعل من أفضل الطرق لوضعه فى موقف الدفاع هى الإجابة عن أسئلته بسؤال منك . ثم أتبع ذلك بسؤال آخر.

بمعنى آخر ، استخدم تحديك بكلمة *لماذا* كطريق إلى نقطة مختلفة تماماً فى الموضوع ، وهذا هو ما فعله رون شيلبى ، عندما توجه إلى مكتب مدير الإنتاج . كان السؤال هو *لماذا لم ينتج رون مطاطاً عالى الجودة* ، يستطيع بات استخدامه فى إدارته ، وعندما غادر رون المكتب ، كان السؤال هو *لماذا لم يقم بات بصناعة أى أحزمة.*

كيف تتحدى السلطة بصمت تام؟

هل سبق أن اصطدمت قدمك بصخرة ثم ألحقت الضرر بها أكثر، بضربك لهذه الصخرة ؟ أو حدث أن وقفت واصطدمت رأسك بباب الخزانة ثم ازداد الأمر سوءاً بإصابة يدك عندما صفعت هذا الباب المسىء ؟ حسناً، فذلك يحدث للكُتاب أيضاً !

فذات يوم أصيب كاتب صديق لى بالإحباط الشديد عندما عجز عن قول ما يريد قوله ، بالطريقة التى يريد التعبير بها، لدرجة أنه فى النهاية نهض بامتعاض وضرب الحائط ! وقد أدى ذلك إلى كسر اثنين من أصابعه ، فضلاً عن إتلافه جزءاً من ورق الحائط، وانتهى الأمر به إلى وضع يده فى الجبيرة لستة أسابيع ، فالكاتب الذى يعجز عن الكتابة يشبه صياداً بلا بندقية أو صياد سمك دون أدوات صيد.

وتكمن المشكلة ، بالطبع، فى الصمت التام الذى يتمتع به كل من الصخرة وباب الخزانة؛ فهما لا يستطيعان الحديث أو إخبارك عن كيفية حدوث ذلك . لا يهم

عدد مرات غضبك أو ضربك أو لعنك لهما ، فهما لا يتحدثان ، وكلما زاد هدوءهما ، زاد غضبك.

إنك تستطيع استخدام سياسة الصخرة مع متحديك . فبكل بساطة ، تجاهله، فالعديد من حالات الطلاق تحدث نتيجة نقص الاهتمام أكثر من الخيانة ، كما أنه لا يوجد من يحب أن يكون عرضة للتجاهل .

ويعد عدم الاكتراث بالآخر من أفضل الأسلحة التى استخدمت للتقليل من قيمة الشخص . ويستخدم هذا السلاح الموظفون والمساعدون والعملاء ، وكذلك من يعملون على خدمتك فى المطاعم والحانات والفنادق؛ فلقد تم استبدال مضيف عربة الطعام فى قطار الأمس ، بمضيفى خطوط الطيران فى طائرة اليوم ، وهم جميعاً خبراء فى تهدئة الأشخاص المتهورين وردهم إلى أماكنهم بالأسلوب البسيط ألا وهو تجاهلهم .

وأنت تستطيع عمل الشيء نفسه ، فتعلم منهم ؛ حيث تستطيع كبح جماح معارضك اللدود بتجاهله ، فببساطة لا تعر اهتماماً لمطالبه أو آرائه أو أوامره أو تهديداته أو رغباته . فعلى سبيل المثال ، انتبه إلى رئيس المجلس فى الاجتماع المقبل لمجلس المدينة تجده يتجنب بحرص الوقوف ضد مسبب المشاكل كثير المضايقات وقائد الهجمات وزعيم الدهماء ، فإذا أجاد القيام بعمله التمهيدى، فسيصبح له شركاء منتشرون فى طاقم العمل ولديهم من الأسئلة ما يكفى لطرحها طوال الوقت .

فمثلاً ، عندما يقوم القنفذ بتكوير نفسه على هيئة كرة ، لا يستطيع الثعلب أو ذئب شمال أمريكا إلحاق الأذى به ، وبالتالى فكل هجماتهما تذهب هباءً . وفى النهاية ، يستسلم المهاجم على مضض ويذهب بعيداً .

ويقول روبرت سكوت سميث ، ناظر مدرسة ثانوية : دائماً ما أحاول كسب الوقت بعدم الانتباه لهؤلاء ، فلقد بلغت من العمر ما يجعلنى أرتدى سماعات للأذن، على الرغم من عدم احتياجى لها ، فسمعى ممتاز .

« لكن المعلمين يجهلون ذلك ، فعندما يأتون إلى مكتبى صائحين بصوت عالٍ وشاكين من بعض العمل الإضافى أو من عبء العمل الثقيل أو من أحد المدرسين غير المتعاونين أو من طالب مشاكس ، فعليهم الانتظار حتى أضع سماعة الأذن لأتمكن من الإنصات ».

« وبالطبع فإننى أسمع كل ما يقولونه ، ولكن التظاهر بوضع سماعة الأذن يمنحنى الفرصة لأطلب منهم إعادة السؤال أو المشكلة إذا أردت المزيد من الوقت للتفكير فى الإجابة ، وعندما يتحتم عليهم الجلوس، وإعادة قول كل شىء مرة أخرى، قد يصل الأمر إلى مرتين ، فهذا، يسهم فى تهدئتهم، وفى بعض الأحيان يكتشفون بأنفسهم أنهم مخطئون قبل أن أنطق بأى شىء ، ولكن فى غضون ذلك ، تكون قد سنحت لى الفرصة لاستحضار إجابة عن سؤالهم فى عقلى ».

وكنت قد شارفت على الأربعين قبل أن أدرك أن والدى كان دائماً يستخدم نفس الأسلوب مع الجميع بمن فيهم أبناؤه حيث كان يسمع دائماً ما يريد سماعه.

لماذا تحتاج إلى إقامة بعض الصداقات القوية والاتحادات ؟

قلة من الناس هم من يفعلون ذلك بأنفسهم فى الحياة ، فحتى ثوريو أعاد ملء بركة المياه للضفادع ، وعاجلاً أو آجلاً ، سيأتى الوقت الذى يتحتم عليك فيه أن يكون لك صديق ، حتى ولو كان؛ ليوارى التراب على قبرك فقط.

قد تواجه الكثير من المنافسة فى مؤسستك ، فإذا كان الأمر كذلك ، فبالتالى، ستزداد حاجتك إلى التعاون مع الآخرين لمواكبة تلك المنافسة، على سبيل المثال ، إذا كنت تعمل فى مجال التجارة ، فبالتالى يعد حضور اجتماعات اتحادات التجاريين أو الانتماء إلى الغرفة التجارية هو المنهج الأفضل والحكم الأكثر صواباً ؛ فاجعل الجميع فى صفك بقدر استطاعتك .

فأنت فى حاجة إلى حماية مصالحك الخاصة ، فإذا كنت عضواً فى جماعة ما ولا تنتظم فى حضور اجتماعاتهم ، فمن الممكن أن تجد نفسك وقد انتخبت

لمنصب لا ترغب فيه، مستهلك للوقت، مثل منصب الأمين العام على الخزانة أو السكرتير.

ولقد أخبرني «روى. س» ذات يوم « هكذا انتهى بى الأمر إلى لجنة الإنشاء والتمويل ، والآن أنا أعمل على الحضور في كل اجتماع لحماية مصالحى !»

أقام جين ميسون ، مندوب مبيعات شاب لشركة كاديلاك للكيماويات والبلاستيك فى كنساس سيتى ، بولاية ميسورى ، صداقات قوية داخل المصنع، وجين طموح ، ومثابر ، وكان يعلم أنه فى حاجة إلى إقامة روابط قوية مع موظفى المصنع وكذلك مع عملائه من خارج المصنع ، ففى كثير من الأحيان تكون مطالب العميل أكبر من الإمداد المتاح ، وكان جين يريد دائمًا أن يتأكد من إعداد طلباته أولاً .

وسرعان ما عُرف بـ « الشخص الذى تستطيع العمل معه حقاً» ، وانتقل إلى منصب مدير المبيعات ومنه إلى موقع مساعد المدير العام فى وقت قصير. لماذا ؟

يقول جين « لأننى أقمت علاقات قوية داخل المصنع ، هذا هو السبب . بإمكانى الحصول على الأعمال التى أريدها، بينما لا يستطيع غيرى ذلك لمعرفتى بالقواعد فى المصنع ، فلقد عرفت الأشخاص الرئيسيين الذين أستطيع الاعتماد عليهم، والآخرين الذين أستطيع الحصول على الأعمال التى أريدها منهم ، بينما عجز تماماً الإداريون الآخرون فى الشركة عن التقدم ولم يعرفوا إلى من يلجؤون للحصول على النتائج التى يريدونها ».

ينبغى عليك حماية مصالحك الخاصة بالطريقة نفسها . أقم صداقات قوية مع الأشخاص الذين تستطيع الاعتماد عليهم فى مجموعتك، وقم بتحديد الأشخاص الذين فى إمكانهم مساعدتك على النجاح ، فلست فى حاجة إلى مداهنتهم ليقفوا بجوارك . فقط تأكد من تحقيق احتياجاتهم . هل تذكر تلك النصيحة ؟ إنها طريقة معتمدة لدعم دفاعاتك فى مواجهة اليوم الذى ستحتاج فيه إليهم، حقاً ولمساعدتك فى حمايتك من الأشخاص الذين يهدفون إلى التغلب عليك ..

كيف تخضع الشخص ذا السلطة الحقيقية وتسيطر عليه؟

قد تكون مفاجأة لك ، ولكن يعد الإخضاع والسيطرة على الشخص ذى السلطة الحقيقية أكثر يسراً من السيطرة على الشخص الذى يستخدم الوساطة أو السلطة المستعارة ، فالأشخاص أصحاب السلطة الحقيقية هم الذين تستطيع الاعتماد عليهم على المدى الطويل ، فسيظلون فى الجوار لفترة طويلة بعد رحيل أصحاب الوساطة أو السلطة المستعارة .

إن كل ما تحتاج إليه هو ممارسة المقدمة الأساسية للفصل والتى أكدت عليها مرات عديدة، حتى إنه لمن المحتمل أن تكون قد أصابتك بالملل ، ولكنها شديدة الأهمية ، وسأعيدها مرة أخرى . *اكتشف ما يريده الشخص الآخر حتى تستطيع مساعدته فى الحصول عليه، إذا كنت حقاً ترغب فى النجاح .*

كيف تكتشف ما يريده ؟ أحضر مفكرة صغيرة، وكن دائم الإنصات والنظر؛ حتى تستطيع جمع وتسجيل المعلومات عن الأفراد المهمين بالنسبة لك ولمستقبلك المهنى . استخدم الاحتياجات والرغبات الأساسية لدى كل شخص، لتكون دليلاً لك لجمع المعلومات النافعة عن هدفك .

والآن ، لا تسىء فهم ما قلته ، فالبيانات التى تقوم بتسجيلها فى مفكرتك ليست للاستخدام لأغراض غير لائقة ، فأنت تقوم بجمع المعلومات، فقط لتكتشف ما يريده الشخص الآخر حتى تستطيع مساعدته فى الحصول عليه .

مما لا شك فيه ، أن الشخصين الرئيسيين فى سبيل نجاحك هما رئيسك ، وبالتالى رئيس رئيسك ، لذلك اكتشف كل ما تستطيع معرفته عنهم : من يحبونهم ومن لا يحبونهم ، صفاتهم المميزة وخصوصياتهم ، تقاليدهم وعاداتهم ، نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم .

كيف تستطيع مساعدته فى الحصول على ما يريد ؟ بمجرد أن تعرف ما يحبه رئيسك ، ساعده فى الحصول عليه ، إذا كان متحمساً لتسلم التقارير مبكراً ،

فسلمها له مبكراً ، إذا أراد إنهاء جميع أعماله بطول وقت الانصراف ، فساعده بتنفيذ ذلك ، إذا أبدى تجهمه فى وجوه من يتأخرون فى المجىء للعمل ، فلا تتأخر أبداً عن العمل . فأياً كان ما يريده ، ساعده فى الحصول عليه، فعلى أية حال ، إنه الشخص الذى ترغب فى إسعاده وإرضائه .

وأريد التأكيد على أنه أثناء تكوينك لحلف قوى مع رئيسك ورئيسه ، بالتأكد من حصولهما على ما يريدان ، لا تخلق أعداء ممن لا يستطيعون القيام بأى شىء لك الآن .

فقد يكون فى إمكانهم مساعدتك فى المستقبل ، حيث إن الأمور تتغير دائماً، فمن الممكن أن تغير الترقية ، التقاعد ، الموت ، الفصل ، النقل ، أو أى شىء من هذه الأمور .. الوضع الحالى فى لحظة ، لذلك كن دائماً على استعداد لأى احتمال، لا يهم ما يحدث فى دوائر السلطة ، كن على استعداد للقفز فى أى اتجاه وستظل دائماً فى المقدمة .

والآن أريد الانتقال إلى الفصل التالى ، وهو فصل شديد التشويق ، لأنه سيخبرك كيف تستخدم سلطة الناس المطلقة للنجاح فى العمل ، فى الشركة الكبرى، أو فى شركتك الخاصة .

سوف تقابل واحداً من أكثر الشباب الذين عرفتهم مغامرة ونجاحاً ويدعى بيل ويلسون ، رجل أعمال من بالم باى وهو مالك آر وإس للخدمات والمياه الخالية من الأملاح المعدنية ، وتتمثل سياسة بيل فى أن الخدمة الإجمالية هى المفتاح الحقيقى للنجاح فى العمل . وكما يقول بيل : « لابد أن يأتى العميل فى المقام الأول ، والأخير ، والدائم».

كيف تستخدم السلطة المطلقة
فى التعامل مع الآخرين
لكى تنجح فى عالم إدارة الأعمال؟

لكى تكون قادراً على الانطلاق فى عالم إدارة الأعمال اليوم ، عليك أن تعرف كيف تحل مشاكل الآخرين، هل تعرف أنه ليست هناك مشكلة فيما يتعلق بالمبيعات أو الإنتاج أو المكسب ، تلك المشاكل التى يمكن أن تسبب لك صداعاً فى مجال العمل، ولكن المشكلة الحقيقية هى مشكلة الناس .

على سبيل المثال يمكنك حل مشاكل المكسب عن طريق أسلوب تحكم أفضل فى التكاليف والنفقات ، كما أنه بإمكانك حل مشاكل المبيعات وجذب المزيد من العملاء عن طريق اتخاذ إجراءات وأساليب بيع أفضل ، ويمكنك أيضاً التعامل بأساليب متنوعة و أكثر تأثيراً مع مشاكل الإنتاج، حتى تتغلب على مسألة ازدواجية الجهود والطاقة المهدرة ولتتمكن أيضاً من تحسين الجودة وعدم إهدار المواد الخام بكميات كبيرة وغير ذلك.

وحتى عندما تحل هذه المشكلات ، فستظل مشاكل الناس تقف حجر عثرة فى طريقك ، *هؤلاء الناس الذين تحتاجهم لكى تحل مشاكل الأرباح و المبيعات والإنتاج* ، ستحتاج دائماً إلى الناس لكى يساعدوك لتصبح ناجحاً فى عالم الأعمال؛ لأنه ليس من الممكن أن تقوم بذلك وحدك .

وهذا هو السبب الذى يجعل هذا الفصل ذا قيمة كبيرة بالنسبة لك ، فستتعرف فى هذا الفصل على الأساليب التى يمكن أن تستخدمها لكى تكتسب سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين فى مجال إدارة الأعمال . وعندما تفعل ذلك ، ستصبح شخصاً بارزاً وناجحاً فى عالم إدارة الأعمال، فقط مثل «بيل ويلسون» ، ذلك الشاب الواعد الذى سأحدثك عنه فيما بعد فى هذا الفصل .

المزايا التى ستجنيها:

١ – ستكسب *مالاً كثيراً* . فمنذ اكتشف الفينيقيون المال منذ عشرة آلاف سنة وأصبح الهدف الأول لكل إنسان هو كسب أكبر قدر ممكن من المال . هذا الفصل سيبين لك كيف توجه أنشطة الناس فى عالم الأعمال حتى يمكنك الانطلاق وتحقيق المزيد من المال، بقدر لم تكن تحلم به.

٢ – *سيكون لديك سلطة عظيمة على الآخرين عندما تصبح ناجحًا فى مجال الأعمال* وستجد أن تأثيرك يمتد للخارج كما أنك ستصبح القائد، ليس فقط بالنسبة لأنشطة إدارة الأعمال ولكن أيضاً بالنسبة للنشاط الاجتماعى والسياسى وأيضاً فى مجال شؤون المجتمع.

٣ – *القوة الشخصية والهيبة والاحترام والتقدير، كل ذلك سيتحقق لك بالإضافة للنجاح المادى عندما تكون ناجحاً فى عملك* ، كما سيتطلع إليك الناس .

٤ – *يمكنك استخدام الأساليب التى ستتعلمها فى هذا الفصل لتطور خططك التى وضعتها من أجل اكتساب القوة، وذلك للسيطرة على مديرك ولكى تصعد سلم النجاح فى مجال إدارة الأعمال* . إذا كنت الآن عند أقل مستوى وظيفى فى شركة كبيرة، فبإمكانك استخدام هذه الأساليب للصعود إلى أعلى السلم الإدارى والتنفيذى . ليس مهماً من تكون الآن أو ما هى وظيفتك أو مدى ضآلة مستواك الوظيفى ، فبرغم كل ذلك يمكنك استخدام سلطتك الشخصية مع الناس لتصعد إلى قمة السلم الوظيفى، لتحقق النجاح الذى لم تحلم بأن تحققه من قبل .

ثلاث عشرة نصيحة للصعود على سلم النجاح فى شركة كبيرة

قبل أن أذكر لك تلك النصائح الثلاث عشرة التى يمكنك استخدامها للصعود على سلم النجاح فى شركة كبيرة ، أريدك أن تعرف أن المدراء فى أى طاقم تنفيذى غير قلقين بشكل خاص على نجاحك، وفى الواقع ، إن كان هناك حقيقة لابد أن تعرف ، فهى أنه *لا أحد غيرك أنت وحدك مهتم بنجاحك*.

والسبب وراء ذلك هو أنه حتى التنفيذى الذى يشغل أعلى المراكز وأكثر تأثيراً ينظر للوافد الجديد نظرة شك؛ ليعرف ما إذا كان بإمكان هذا الشخص أن يهدده أو يهدد مركزه ، وإذا كان من الضرورى أن يكبح جماح هذا الوافد الجديد فإنه سيبذل أقصى جهده لحماية وظيفته وطريقته فى الحياة ؛ فإذا شعر هذا التنفيذى بأنك تمثل خطراً عليه على أية حال، فإنه سيتخذ كل الطرق للتخلص منك، وليس مهماً هنا مؤهلاتك أو إمكاناتك.

هكذا ، فإن القاعدة الأولى لبقائك فى موقع تنفيذى هى بقاؤك متيقظاً فى جميع الأوقات ، كما قلت لك فى الفصل السابق ، يجب أن تضع هذه الأفكار فى ذهنك ، لتكون قادراً على البقاء باستمرار على القمة .

والآن بعد أن فهمت ما قلته وبعد استعدادك لقبول المخاطر الناتجة عن اختلاطك بمجموعة التنفيذيين ، دعنى أشرح لك النصيحة الأولى :

١ – *اجذب اهتمام رؤسائك ومدرائك* ، وبالرغم من رغبتك فى إبقاء مديرك راضياً عنك وعن عملك ، فإن هدفك الأول يجب أن يكون صعودك إلى القمة . على سبيل المثال ، إذا كنت سكرتيراً ، فإن أفضل وسيلة للصعود لأعلى السلم هى تعريف رؤساء مديرك بأنك الشخص الكفء والعليم ببواطن الأمور داخل المؤسسة كما أنك الشخصية التى تفهم جيداً طبيعة العمل هناك ، ودعنى أبين لك ذلك الآن من خلال مثال يوضح لك بدقة كيف تقوم بذلك .

« سوزان بيترز» تشغل اليوم منصب المدير الإدارى لمكتب ضابط أركان فى شركة كبيرة ، إنها تتعامل مباشرة وترسل التقارير للرئيس وكبير الضباط التنفيذى للشركة ، وليس لأى شخص آخر ، إنها المسؤولة عن الوثائق المهمة ومكاتبات الشركة ، كما أنها هى التى تحيل التقارير وكشوف الحساب إلى حكومة الولاية والحكومة الفيدرالية ، وهى المسؤولة أيضاً عن تحويل أسهم الشركة ، وترى سوزان أن لقاءات حاملى الأسهم ، من الأفضل أن تسجل ، و يعمل تحت إمرة سوزان الآن عدد كبير من الإداريين يساعدونها فى إنجاز هذه الواجبات المتنوعة ، لم تقف سوزان أبداً عند عملها كموظفة أرشيف تحفظ الملفات تحت إمرة مدير إدارة ، أى أنها بدأت السلم من أوله كما هو معتاد دائماً .

تقول سوزان : « لم أرد أن أكون موظفة أرشيف طوال عمرى ، لذلك فقد وضعت خطتى للهجوم ، كما وضعت جدولاً زمنياً لبلوغ هدفى بنجاح» ، وتواصل سوزان حديثها : « الأمر الأول الذى كنت أدرك تماماً أننى يجب أن أبدأ به هو جذب اهتمام المدراء الذين بيدهم الأمر بالفعل ، لم أُعنَ بالاهتمام بالملبس أو المظهر..».

« الشيء الوحيد الذى كان يعنينى غير عمل المذكرات الروتينية والتقارير العادية هو أننى كنت لا أسلم العامل الذى ينقل المكاتبات بين مكاتب الشركة ، المراسلات أو التقارير المهمة ، وعندما كنت أرى أن هناك خطاباً أو تقريراً ذا طبيعة مهمة كنت أقترح على رئيسى أن أسلمه بنفسى للمدير الأعلى ، وبالتأكيد فقد كنت أعنى من ذلك دائماً أن ينظر إلىّ مديرى نظرة تقدير».

«وحالما أصل إلى مكتب المدير الأعلى ، كنت أتجاهل سكرتيرته عن طريق قولى لها : « لقد طلب منى السيد بلاك أن أسلم هذا التقرير للسيد جرين شخصياً» لم أكن ألقى بالتقرير على مكتب السيد جرين وأغادر المكان ، وبدلاً من ذلك كنت أسلمه له وأقول : « هذا التقرير عن الإنتاج ، إنه ذلك التقرير الذى كنت تنتظره من السيد بلاك ، سيسعدنى أن أنتظر دقيقة لأرد لك على أى سؤال يمكن أن تطرحه ».

وتواصل سوزان قولها : « كنت أظهر بوضوح تام مدى فهمى للتقرير ولمحتواه . وقبل أن يمر وقت طويل تعود السيد جرين أن يطلب من سكرتيرته أن تدعونى وتسألنى ، لأننى أعرف كل شىء . وعندما تزوجت سكرتيرته وتركت المكتب لم يفكر السيد جرين طويلاً فى البديل الذى يحل محل سكرتيرته . لقد اختارنى على الفور وهكذا صعدت أول درجة فى السلم الوظيفى للشركة .

ولكننى لم أبقَ طويلاً فى مكتب السيد جرين . لقد كان ذلك هدفاً وسطاً ، لقد استخدمت نفس الأسلوب مع قليل من التنوع للصعود إلى الموقع الذى أشغله اليوم».

٢ – *كن مصدراً للمعلومات والمعارف* . وكما فعلت سوزان ، ستجذب انتباه أولى الأمر عندما تكون منتبهًا للمعلومات الدقيقة والمفيدة ، وكلما أظهرت معرفتك بالكثير من المعلومات ، التف الناس حولك ، ليعرفوا ما هم بحاجة لمعرفته.

وكلما حصّلت الكثير من المعلومات عن كيفية عمل كل المؤسسة ، ازداد اعتماد رئيسك عليك لإعطائه الإجابات الصحيحة لأسئلتك والحلول السليمة لمشاكله، وستكون قد حققت على الفور نقطة فى صالحك، عندما لا يذهب رئيسك إلى اجتماعاته بدونك ، وعندما يلتفت إليك لتجيب عن سؤال سأله إياه رئيس مجلس إدارة الشركة ، خمن إذن اسم من الذى سيلتصق بذاكرة الرئيس.

دعنى أذكر لك كيف استخدمت هذا الأسلوب بنجاح، عندما كنت فى مؤخرة الجيش فى الحرب العالمية الثانية ، كنت رقيباً أول وكان يرأسنى لواء ، وككل الضباط ، وحسب النظام هناك، كان هذا اللواء يحضر اجتماعات هيئة الأركان مرة أسبوعياً فى القاعدة العسكرية ، ومنذ أن ضعف سمعه ، كان تقريباً يعود دائماً بملاحظات غريبة . اقترحت عليه أن أحضر معه الاجتماعات وأسجل له الملحوظات.

وقد اعتاد الضباط ذوو الرتب العالية أن يروا جندياً يحضر مع اللواء ليسجل الملحوظات ويجيب عن الأسئلة ، وحدث أن حضر القائد العام الاجتماع ذات مرة ، وقد لاحظت أنه كان يراقبنى عن عمد وقد سأل بعض الضباط عنى وعن سبب حضورى هذه الاجتماعات . وبعد انتهاء الاجتماع ، أخبرنى مساعد القائد العام بأن أحضر إلى مكتبه .

قال لى القائد العام : « لا ينبغى أن تكون جندياً، ينبغى أن تكون ضابطاً ، إنك تقوم بالفعل بإنجاز مهام اللواء ، لكنك تحصل على مرتب الشرطى . لقد طلبت معلومات عنك، من سجلاتك من الضابط المسؤول عن التجنيد فى فرقتك العسكرية، ووجدت أنك شخص ذو كفاءة عالية؛ لذلك فقد أوصيت بترقيتك فوراً لملازم أول» .

وبعد ستين يوماً ، قُلدت رتبة ضابط فى جيش الولايات المتحدة ، دون تحمل ضغوط بدنية وعقلية لمدة ثلاثة عشر أسبوعاً بسبب التدريب الشاق فى مدرسة تدريب المرشحين لرتب الضباط فى كتيبة المشاة فى « فورت بيننج» بولاية جورجيا.

٣ - لا تحضر مبكراً *ولكن احضر دائماً متأخراً* . لأنك إذا قدمت للعمل مبكراً ، فلن يراك أبداً سوى البواب وموظف البريد ، وكلاهما لا يمكنه مساعدتك فى الترقى.

لا تغادر أبداً - وأكرر أبداً - المكتب قبل رئيسك، إذا فعلت ذلك وغادرت قبله ، فإنه ليس من المستحيل أن يطلبك فى هذا اليوم بالذات . دائماً - وأكرر ثانية دائماً - غادر المكتب بعده ، سيتأثر كثيراً بمدى إخلاصك للشركة، وإخلاصك لعملك .

حاول عندما تتاح لك أية فرصة أن تضبط توقيت مغادرتك المكتب مع توقيت مغادرة رئيسك لمكتبه ، فكلما زاد عدد المرات التى يراك فيها ، تذكرك أكثر .

احمل بعض الصحف التجارية تحت ذراعك حتى يرى قدر اهتمامك بمهنتك ، لكن لا تحمل أى شىء يمكن أن يترك لديه أى انطباع بأنك تحمل معك بعض أوراق المكتب ، لكى تكمل عملك فى المنزل ، فذلك يترك لديه انطباعاً بأنك لست موظفاً كفئاً لدرجة أن ساعات العمل العادية غير كافية لإتمامك عملك.

٤ - *« الحقيبة البنية»، استخدمها بعضاً من الوقت. إنك لست مضطراً لاستخدامها كل يوم* ، فقط عدة مرات قليلة فى الأسبوع تكفى ، إنها تعطى أيضاً انطباعاً بأنك مخلص لعملك . هذه الطريقة لم تفشل أبداً فى ترك انطباع جيد لدى الآخرين ، لكن لا تقرأ جريدة أو مجلة أو تنظر لها أو تشر بأصابعك إلى بعض كلمات الجريدة أو المجلة الموجودة على مكتبك . لا تفعل ذلك أثناء ساعة الغداء ، فذلك يقضى على الانطباع الذى تريد تركه لدى الآخرين وهو أنك تحاول أن تبدع ، وبدلاً من ذلك ، افتح الملف أو التقرير ، وعندما يسألك رئيسك عن سبب عدم ذهابك للغداء ، أخبره بأنك تريد استيعاب تفاصيل هذا الملف المعقد أثناء ذهاب الجميع للغداء ؛ لأن ذلك يوفر هدوءاً يساعدك بالفعل على التركيز.

لا تقلق من تفكير الآخرين بأنك تزدريهم أو أنك شخص غير اجتماعى ، لأنك ستفعل ذلك بعض الوقت ، وستكون فى موقع جيد بالشركة عندما تفعل ذلك. « ليون بيترز» رئيس مجلس إدارة شركة « كاشمان آند واكفيلد ريلاتورز» ومستشار شركة « RCA» ، هذا الرجل فعل نفس ما نصحتك به وهكذا فعل تنفيذيون آخرون وصلوا لأعلى المستويات ، لقد استطاعوا إنجاز الكثير من الأعمال المهمة عندما كان معظم طاقم المكتب بالخارج ، فى حين أنها أيضاً تمثل فرصة نادرة لعدم المقاطعة الهاتفية.

٥ - *لاحظ ما يرتديه المدير التنفيذى الأعلى* ، إننى لن أتدخل فى تفاصيل ما ينبغى لك أن ترتديه . إن ذلك سيعتمد تماماً على المكان الذى تعيش به، وما يتميز به هذا المكان وأيضاً على نوعية عملاء شركتك . إننى أعيش فى

فلوريدا وأعلم أن الزى المميز لها يتسم بأنه فضفاض الزائد أكثر من أى مكان آخر، ولكن الأمر المهم بالنسبة لك هو أن تبين لمدرائك أنه بإمكانك أن ترتدى الملبس المناسب للغاية عندما تكون جزءاً من الهيئة العليا للشركة .

٦ - *إذا كانت هناك عوائق تحول دون ارتقائك رأسياً ، فتحرك على المستوى الأفقى* . فأحياناً لن يمثل ما تفعله أية أهمية بالنسبة للآخرين، ولن تتمكن من صعود سلم الترقى . فى هذه الحالة حاول أن تنتقل فى وقت مبكر من وظيفة لأخرى . إنك بذلك لن تتعلم فقط الكثير عن الشركة، ولكنك أيضاً ستجدُ عاجلاً أو آجلاً المكان المناسب والذى سيمكنك من صعود السلم التنفيذى.

وإذا سألك بعض مدرائك عن سبب تحركاتك الأفقية (أى تنقلك بين وظائف على نفس الدرجة الوظيفية) بإمكانك أن تجيب دائماً بأنك تريد أن تحصل على أكبر قدر من المعلومات فى كل إدارات الشركة، حتى تكون أكثر كفاءة . هذه الإجابة ستؤثر كثيراً فى مرؤوسيك وسيتذكرون دائماً اسمك عندما يحين الوقت المناسب .

٧ - *لا تعطِ أهميةً للأمور الصغيرة* . يجب أن تتجنب الخوض فى تلك الأمور الصغيرة وغير المهمة، كلما استطعت ذلك وبدون إحداث أى ضرر لنفسك أو لمركزك . عندما تخوض فى شيء تأكد من أنه أمر عظيم . عندئذ ستبرز معارضتك وسيتم تذكرك والتفكير جيداً فى اتجاهك المهنى وسلوكك أيضاً .

٨ - *اعرض رأيك المعارض بلطف وهدوء* . وإذا كنت تعارض مسألة مهمة، دعم هذا الاعتراض بالمنطق والأسباب والحقائق ؛ لأن المعارضات المؤسسة على الانفعال أو الأحاسيس التى تشعر بها، لأن الآخرين لا يقيمون لهذه المعارضات وزناً . وإذا لم يؤخذ برأيك عند اتخاذ القرار الأخير لا تبتئس ولا تحمل هماً . افعل كل ما فى وسعك لدعم الاتجاه الذى اختاره رؤساؤك ؛ لأنهم سيحترمونك عندما تفعل ذلك.

٩ - *نَمِّ « اللمسة الذهبية» فى العلاقات الإنسانية* ، فالقدرة على التكيف مع الآخرين ضرورة مطلقة من أجل تقدمك فى شركة كبيرة ، لا يمكنك صعود سلم الترقى والجميع أعداؤك . وفى الحقيقة إن معرفة كيفية التعامل مع الناس واحدة من أهم السمات المميزة للقيادة التنفيذية . فإذا لم تستطع التعامل بشكل جيد مع زملائك، وإذا اشتركت دائماً فى حروب شفهية مع الآخرين ، فإنك ستطرد من العمل بغض النظر عن قدراتك وكفاءاتك.

١٠ - *كن متحمساً لعملك* . لا تتوقع أن تصعد السلم التنفيذى إذا لم تكن مخلصاً بالفعل لعملك . سيعرف رئيسك إن كنت مخلصاً أم لا ، لأن اهتمامك بالعمل سينعكس على وجهك وفى تصرفاتك .

فإذا لم تذهب لعملك مبتسماً لأنك تحبه ، فإننى أشعر بالأسف تجاهك . إننى أوصيك بأن تتحمس لعملك أو أن تغير عملك قبل أن يصبح الوقت متأخراً لأن تقوم بذلك.

١١ - *لا تخف من الدخول فى مخاطرة معقولة* . إن هيئة التنفيذ العليا تتوقع من الموظفين الموجودين فى إداراتهم أن تكون لديهم الشجاعة للدخول فى مخاطرات معقولة . إذا لعبت دائماً فى المناطق الآمنة ،فإنك لن تنتقل أبداً من مكانك . إن المخططين السابقين الجيدين سيجنبونك أغلب المشاكل الكبرى وسيتولون بشكل عظيم المخاطرات التى يمكن أن تقابلك .

١٢ - *ابحث عن مسؤولية أكبر وأعظم* . إن الشخص الذى يتملص من المسؤولية لن يصل أبداً للقمة . إن المدراء التنفيذيين يترقبون دائماً هؤلاء الذين يقبلون المزيد والمزيد من المسؤولية . والشخص الذى يفعل ذلك يصنف دائماً بأنه الشخص الكفء الذى ينتظره مستقبل باهر.

تذكر أنه فى كل وقت تفوض فيه شخصاً آخر للقيام بعمل، فإنك لا تحول مسؤولية هذا العمل لشخص آخر، ولكنك تحرر نفسك من قبول أى مسؤوليات

إضافية . يسعد المدراء الكبار للغاية عندما يجدون شخصاً كفئاً يمكنه دائماً العناية بالمشروعات الجديدة . كن هذا الشخص إذا أردت صعود السلم التنفيذى وتحقيق النجاح .

١٣ - *استخدم أسلوب « الحلم بوظيفة أعلى » من أجل الحصول على الأفضلية* . لقد استخدم « هيوارد. إل» واحداً من أمهر الأساليب التى لم أسمع عنها أبداً لصعود السلم التنفيذى والنجاح فى ذلك . لقد أدرك « هيوارد» بعد وقت قصير من عمله فى شركة كبيرة ، أن عملية الترقى فى هذه الشركة عملية مملة وبطيئة . عندئذ لمعت فى ذهنه فكرة .

كان هناك فى ذلك الوقت واحد من زملاء الدراسة لهيوارد يعمل مديراً لهيوارد فى شركة التوظيف هذه ، وكان هذا الشخص قلقاً أيضاً بشأن نجاحه وترقيه فى الشركة . أعطى هيوارد اسم رئيسه لصديق له استطاع أن يغريه بترك هذه الشركة والعمل عنده، وهذا صعّد هيوارد إلى مكان رئيسه . لقد استخدم نفس الوسيلة عدة مرات طوال السنوات القليلة التالية للوصول إلى الموقع القيادى الحالى له، وهو أعلى موقع إدارى فى الشركة متخطياً بذلك الكثير من زملائه الأعلى منه خبرة والأقدم منه .

ربما لا تستطيع استخدام أسلوب هيوارد ، ولكن بإمكانك أن تحلم بوظيفة أعلى حتى يمكنك الانطلاق بشكل أسرع.

كيف تنجح فى إدارة عمل بنفسك؟

ألم تتساءل أبداً عن سبب النجاح الباهر لبعض الأشخاص بينما يفشل الآخرون فشلاً ذريعاً ، أولم تسأل لماذا تبوء بعض مغامرات رجال الأعمال الشباب بالفشل بعد عام فقط أو بمجرد أن يبدؤوا ؟ إن الإجابة فى منتهى البساطة : *إن هـؤلاء الذين فشلوا لم يحددوا احتياجات الأشخاص قبل أن يبدؤوا* .

إن أغلب الشركات والمؤسسات والأفراد الناجحين يكتشفون ما يريده العملاء المحتملون حتى قبل أن يبدؤوا . إنهم لا يريدون أن يضيعوا وقتهم وجهدهم ومالهم فى التخمين . إنهم يربحون عن طريق الاكتشاف وبشكل محدد احتياجات الشخص ورغباته عن طريق الدراسات النفسية وإحصائيات التسوق قبل حتى أن يفتحوا أبوابهم للعملاء.

لذلك ، إذا كنت تريد أن تبدأ بنفسك مشروعاً وتكون ناجحاً ، إذن ينبغى عليك أن تفعل نفس الشىء . نعم، إنى لا أقول لك بأن تشترى الدراسات النفسية باهظة الثمن أو إحصائيات التسوق ولكن ينبغى عليك أن تكتشف ما يريده الناس قبل أن تبدأ . يمكنك القيام بذلك عن طريق الخروج والتنقل من منزل إلى منزل متحدثاً مع الناس للحصول على الإجابة التى تحتاجها.

فقط عن طريق التحدث مع الناس، يمكنك الحصول على إجابة أسئلتك ، حتى الأطباء التشخيصيين الذين تمكنهم وظيفتهم عادة من النجاح أو كما يبدو ذلك على أية حال ، حتى هؤلاء يجب أن يحصلوا على المعلومات من مرضاهم، إذا رغبوا فى النجاح . وكما قال طبيب عائلتى : « هناك فقط قاعدة رئيسية واحدة فى الطب وهى أنك يجب دائماً أن تنصت لمريضك».

دعنى الآن أضرب لك مثالاً يوضح كيف أن « بيل ويلسون» رجل الأعمال الشاب الناجح جداً ، اتبع نفس هذه القواعد الأساسية لإنشاء شركته الخاصة.

يقول بيل : « إن الخدمة الكلية والشاملة هى المفتاح الحقيقى للنجاح فى أى مشروع ، العميل يجب أن يأتى فى المقام الأول والأخير والدائم»، وبيل هو صاحب ورئيس شركة «R&S لخدمات المياه» كما أنه متعهد الرى فى « بالم باى» فى فلوريدا ، شركته مكونة من أربع شركات تابعة يعمل بها واحد وأربعون موظفاً فى مجال أنظمة الرى وتحلية المياه.

يقول بيل : « نحن نمد عملاءنا بكل احتياجاتهم المتعلقة بالمياه ، سواء كانت مياه آبار أو أساليب تحلية أو نظام رى أو مضخة. نحن لا نترك أبداً الفرصة لعميلنا أن يذهب لمكان آخر».

وسأعود بقصتى للبداية ، عندما قابلت بيل للمرة الأولى - لفترة قصيرة - عام ١٩٧٣ حين انتقلت إلى فلوريدا ، وقد حضر بيل إلى فلوريدا للعيش بها بعد انتهاء فترة تجنيده ؛ حيث أراد أن يدير مشروعاً بنفسه مفضلاً ذلك على العمل عند شخص آخر ، لكنه لم يكن متيقناً تماماً من النشاط الذى كان يريد الدخول فيه .

وقبل أن يتخذ قراره ، قرر أن يقوم بمسح المنطقة؛ حتى يكتشف ما يريده الناس وما هى الخدمات الأساسية التى يفتقرون إليها . لقد انتقل من منزل إلى منزل وطرق مئات الأبواب وتحدث إلى عدد هائل من الناس ليحصل على إجابة لسؤاله.

لقد وجد بيل أن أغلبية الناس تشكو من التكلفة العالية للمياه، التى يحصلون عليها من المدينة لرى حدائقهم . انظر ، فبالرغم من كل البحيرات الموجودة بالولاية وحصولهم على الماء من ثلاثة مصادر ، إلا أن فلوريدا لا تسقط بها الأمطار بشكل كافٍ، والشعب يجب أن يجد الماء دائماً طوال العام وإلا مات وأصبحت الحدائق أراضى قاحلة.

وبناءً على مسحه الشامل ، قرر بيل أن يدخل مجال « رى المروج» . لقد حفر بئراً عميقة فى حديقة المنزل الذى يستأجره وبذلك حصل مجاناً على القدر الذى يكفيه من المياه . عندئذ أقام نظاماً لرى الفناء بمضخة وأنابيب تحت الأرض ورشاشات للعشب .

كانت هناك شكوى كبيرة للناس وهى أن الماء الذى كانوا يحصلون عليه من المدينة كانت به أملاح معدنية كثيرة ، بحيث إنها كانت تتلف وتسبب صدأ مثبتات

الفادن (خيط فى طرفه رصاص يسبر غور المياه) كما أنها كانت تتلف الغسالات وغسالات الأطباق وتترك لوناً رمادياً على الملابس، يجعلها تبدو بمظهر متسخ كما أن هذه المياه كانت تخلف وراءها بقعاً قذرة، لا يمكن إزالتها تماماً من الأحواض بعد الاغتسال ، لذلك أقام بيل وحدات تكييف المياه والتى حولت ماء المدينة العسر إلى ماء يسر لا يُتلف مثبتات الفادن باهظة الثمن أو الغسالات أو غسالات الأطباق وأيضاً يحافظ على الملابس الغالية .

يقول بيل. س إن شركة «R&S» تهتم بشكل شخصى بعملائها ، أنا أو أى فرد من أفراد شركتى يمكنه أن يذكر لك اسم صاحب المنزل الذى ركبنا له أول نظام رى وعدد رؤوس الرشاشات التى طلبها .

بعض من عملائنا الذين أحيلوا على المعاش ويعيشون على دخل ثابت نضع ظروفهم فى اعتبارنا فنحدد لهم سعراً خاصاً ، وكلى أمل فى أن يقوم شخص ما فى مكان ما بمعاملة أبى أو أمى بنفس المعاملة التى أعاملها لهؤلاء الناس .

شـركـة «R&S » تعمل ستة أيام فى الأسبوع . ونحن نعتز بأنفسنا بسبب مستوى الخدمة اليومى نفسه . نقوم بعمل دعاية قليلة للغاية ، فمعظم صفقات الرى الجديدة تأتينا عن طريق أشخاص آخرين.

هناك مثال آخر لتعهد بيل بالخدمة الشخصية للعميل ، وهو رد فعل شركته بالنسبة لأزمة الثلوج فى ديسمبر ١٩٨٩ والتى شلت فلوريدا .

كان ذلك اليوم عطلة ما قبل أحد الأعياد وقد انخفضت الحرارة إلى ٢٨ درجة وبدأت المكالمات تتوالى تشكو من أن الأنابيب قد تجمدت تاركة أصحاب المنازل وأصحاب الشركات دون ماء ، هكذا يقول بيل :

«لقد استدعيت كل العاملين من عطلتهم، وظلت الشركة تعمل طوال الأزمة ، لقد عملنا حتى عشية ذاك اليوم ويوم العيد حتى الساعة التاسعة مساءً » ، هكذا

يواصل بيل حديثه : « لقد ساعدنا الناس لإعادة المياه إليهم ، وقد وجد بعض أصحاب المنازل أنه بإمكانهم الاعتماد علينا وقت الأزمة ، إذن، من الذى سيستدعونه عندما يقررون إدخال نظام رى؟

لقد تعلم مجتمع « بالم باى » أن بيل كريم أيضاً فيما يتعلق بالأسعار والجداول الزمنية للتركيب . يقول بيل : « أعتقد أننى أعدت للمجتمع ما أخذته منه». وهذا ما فعله بالضبط عندما أصبحت شركته الراعى الرئيسى لفرق الأشبال فى مجال اللعبة الشعبية « البيسبول » وكرة القدم ولعبة البولينج.

لقد حصلت أيضاً شركة « R&S لخدمات المياه» على جائزة العام الكبرى من غرفة تجارة صغار رجال الأعمال فى منطقة جنوب بريفارد بالإضافة إلى العديد من الجوائز المحلية والوطنية . لقد أصبح « بيل ويلسون» رجل أعمال ناجحاً للغاية وأصبح يملك مصداقية لدى مجتمعه ، وأعتقد أنها ميزة حقاً أن تعرفه وتكون صديقه.

إن بيل يعتبر مثالاً يحتذى به إذا أردت أن تكون ناجحاً ، وإذا اتبعت وسائله واكتشفت ما يريده الناس، حتى يمكن أن تساعدهم فى الحصول عليه، كما فعل بيل وإذا طبقت فلسفته الخاصة بتكريس طاقتك بالكامل لخدمة عميلك، إذا فعلت كل ذلك، فإنه لن يمكنك مساعدتهم فقط، ولكنك ستنتجح أيضاً ، لايهم نوع النشاط الذى قررت العمل به ، ولكنه سيكون من المستحيل من غير ريب أن تفشل.

كيف تحتفظ بسلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين وتزيدها عاماً بعد عام؟

لقد أتممت الآن واحداً وعشرين يوماً فى طريقك *السلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين*. كما أن معارفك عن كيفية وسبل اكتساب سلطة غير محدودة وسيطرة على الآخرين ، قد اكتملت أيضاً الآن بشكل جوهرى . لقد حصلت على كل المعلومات التى تحتاجها لتحقيق سلطة مطلقة، وتأثير وسيطرة على الآخرين ، ومن الآن فصاعداً، ضع فى اعتبارك مسألة تعزيز مكاسبك واستعد لبسط نفوذك وتأثيرك فى منطقة أكثر اتساعاً ، لذلك فهذا الفصل يعتبر بشكل ما ملحقاً إضافياً للفصول السابقة .

بالإضافة لذلك ، فإنى أريد أن ألفت نظرك إلى أنه ليس بإمكانك الآن الجلوس والبقاء على عرش المجد، فهناك الكثير لتقوم به، إن أردت النجاح فعليك أن تستمر فى العمل لكى تصل إلى القمة؛ أو لكى تبقى عليها إذا كنت قد وصلت إليها بالفعل.

مفتاح الانتصار هو مواصلة العمل حتى يتم إنجازه

إن لاعب البولينج الشاب يبدو أنه قام بعمل كل شىء على الوجه الأكمل . لقد خطا بقدمه خطوة صحيحة ، لم ينتقل من جانب إلى جانب آخر فى طريقه للخط

المخالف لقانون اللعبة ، كما أنه لم يسمح لعينيه بأن تشردا بعيداً عن الهدف . لقد دفع الكرة برفق وراقبها وهى تتدحرج عبر الممر على نحو سريع، لتدخل الممر الضيق المسدود فى اللحظة الصحيحة ، لكنها أوقعت القارورة رقم ١ ، ٣ ولم توقع بالقارورة رقم ٥.

ماذا حدث ؟ *ما الذى أدى لهذا الإخفاق ؟* لماذا لم يُسقط جميع قوارير البولينج بالكرة الأولى ، عندما بدا كل شىء على مايرام؟

«لم تكن كرتك قوية» هكذا يقول مدربه . «لم تكن قوية لأنك تركتها قبل أن تكتمل الرمية، *لم تواصل* عملك حتى تتم إنجازه .

هذه الملحوظة يلقيها يومياً مدربو الجولف والبيسبول وكرة القدم والتنفيذيون والمدراء وكبار العمال والمشرفون فى مجال إدارة الأعمال والصناعة.

«لقد فشلت لأنك لم تواصل عملك حتى تنتهى من إنجازه!»

وحتى لا يحدث لك ذلك؛ اتبع الأسلوبين التاليين :

١ - *استغل نجاحك المبدئى لنجاح أكبر* . فى الحرب ، يكون النصر النهائى للقائد الذى يتمتع بالقدرة والبصيرة لمتابعة استثمار انتصاره الأول بلا انقطاع، وحالما تم اختراق صفوف الأعداء وبدأ العدو فى التراجع للمؤخرة ، فإن هذه هى الفرصة المواتية للقضاء على العدو تماماً . إن ارتباك العدو وتراجعه غير المنظم بمثابة مؤشر سهل للبدء فى مطاردة سريعة وغير متوانية .

هذه القاعدة تنطبق أيضاً على مجال إدارة الأعمال ، فعندما تبيع شخصاً ما «حلَّة»، لا تتوقف عند هذه الخطوة ، واصل العمل حتى تتم إنجازه، وبع لهذا الشخص الحذاء والجورب ورابطة العنق والقميص الذى يتفق مع «البدلة».

المكاسب الكبرى فى مجال صناعة السيارات لا تتحقق فقط من بيع السيارة، ولكنها تتحقق عندما يواصل البائع الذكى عمله حتى يتم إنجازه ويبيع

للعميل كل الإكسسوارات الإضافية الاختيارية من شريط الاستريو أو مشغل الاسطوانات المركبة وراديو FM مع مكبر صوت أمامي وخلفى، حتى زرار الدفع المتحكم فى هوائى الطاقة، وأيضاً المقاعد الآلية وغير ذلك .

وفكرة مواصلة العمل حتى تتم إنجازه لا تنطبق فقط على عالم إدارة الأعمال ولكن أيضاً على مجال السيطرة على سلوكيات الناس . يمكنك استغلال النجاح المبدئى ، لتؤكد فوزك التام إذا كنت *ستواصل العمل حتى تتم إنجازه بطاقة قصوى.*

٢ - *اضمن استمرار نجاحك* ، وذلك من خلال تطوير مصادرك وكن مستعداً للانطلاق لمسافة أطول حتى تحتفظ بالقوة الكافية لتكمل العمل حتى تتم إنجازه وتضمن استمرار نجاحك.

على سبيل المثال ، الفرق الموسيقية الشابة تبرز ثم تختفى دائماً . يبقى فقط واحد أو اثنان من كل مائة شخص لمدة عام بعد تاريخ بدء هذه الفرق، لماذا ؟ حسناً؛ فكما يقول مضيف أحد البرامج التلفازية الليلية الشهيرة : « إنهم لا يملكون إلا أغنيتين بإمكانهم تقديمهما لمستمع واحد ، إنهم يبدون رائعين مع هاتين الأغنيتين، لكن هذه الفرق تموت بعد ذلك ، كما أنهم لا يستطيعون الرجوع ثانية للخطوة الأولى» .

بإمكانك تجنب الوقوع فى مصيدة الموت هذه، إذا كان بإمكانك تطوير وتنمية أسلوب مواصلة العمل حتى تتم إنجازه لتضمن استمرار نجاحك ، ولكى تقوم بذلك ستحتاج لبذل مجهود إضافى ، وفوق كل ذلك يجب أن تكون مثابراً .

تذكر كيف وصلت إلى ما أنت عليه اليوم

لا تكن راضياً عن نفسك عندما تصل إلى القمة ، وعليك دائماً أن تضع فى اعتبارك الاحتياجات والرغبات الأساسية لكل الناس ، استمر فى محاولاتك لمعرفة

احتياجات أتباعك واستمر أيضاً في إشباعها حتى يحصلوا على ما يريدونه وحتى تأمن أنت أيضاً على موقعك القيادي وسلطتك المطلقة في التعامل معهم .

عندما يصوت الناس للسياسيين بالمنصب الذي يتولونه ، يغمر هؤلاء السياسيين الإحساس بأهميتهم حتى إنهم ينسون احتياجات مرشحيهم ، لكن السياسي الذكي، وهو الذي يستمر مرة بعد أخرى في إشباع احتياجات المرشحين الذين انتخبوه في ولايته أو في منطقته ، حتى تصبح السياسة شاغلهم *اليومي* الوحيد . على سبيل المثال قبل موت النائب « كلود بيير » عندما كنتَ تذكر كلمة *نائب فلوريدا في الكونجرس* ، كان اسمه يتبادر تلقائياً لأذهان الناس ، بنفس الطريقة التي يتبادر بها اسم ماركة «كوكاكولا» عندما تتحدث عن المشروبات الغازية.

المثابرة : الصفة التي تحتاجها على المدى الطويل

إن العامل الأكبر والأوحد للنجاح والذي يفرق بين الرجال والصبيان وبين النساء والبنات هو *المثابرة* . من السهل أن تمتلىء بالحماسة عندما يكون كل شيء في المشروع على مايرام ، ولكنه افتراض صعب أن تظل مثابراً عندما تضطرب الأمور وتبدأ مياه الأمطار في الزحف داخل المنزل . هذا هو الوقت الذي يتخلى فيه *الصبيان والبنات* عن مواقعهم ويقف فيه *الرجال والنساء* على خط المواجهة.

بدون المثابرة ، لن يكون هناك أمل في النجاح . إن المثابرة تعني التحمل ، والاستمرار ، والبقاء في صمود وثبات ، إنها أيضاً القدرة على تحمل الألم والضغط والتعب والمحن . *إن الأشخاص الذين صعدوا إلى القمة* كانت تجمعهم صفة مشتركة ، ألا وهي المثابرة.

واحد من *الرؤساء* المشهورين وصف المثابرة في *الواقع* على هذا النحو :

« لا شيء في العالم يمكن أن يحل محل المثابرة ، فالموهبة مثلاً لا تحل محلها ، فليس هناك أكثر من هؤلاء الأشخاص الموهوبين غير الناجحين ،

والعبقرية أيضاً لن تحل محل المثابرة ، فالعالم ملىء بالأشخاص المتعلمين المهملين . إذن ، المثابرة والعزم فقط هما الصفتان ذواتا السلطة المطلقة . لقد نجح شعار « اضغط بقوة » فى أن يحل، وسيحل دائماً مشاكل السباق البشرى .

هذا النوع من المثابرة ستكون بحاجة إليه، ليس فقط؛ لتكتسب سلطة مطلقة مع الناس، ولكن أيضاً لتظل محتفظاً بهذه السلطة ، ولا شىء غير المثابرة سيساعدك فى هذه المهمة.

كيف تستخدم المبادئ والأساليب الموجودة فى هذا الكتاب كجزء من حياتك اليومية؟

لا يمكنك بأية حال الاحتفاظ بكل المعلومات القيمة فى هذا الكتاب عن طريق قراءة هذا الكتاب مرة واحدة ، بالإضافة إلى أننى قضيت عمرى كله لجمع المادة الموجودة بهذا الكتاب ؛ لذا ينبغى عليك أن تقرأ وتعيد قراءة هذا الكتاب حتى تصبح مبادئه وأساليبه طبيعة ثانية لك تتعايش معها .

وأفضل أن تقرأه من بدايته حتى نهايته مرات ومرات ، ومثلما يقوم البعض عندما يخططون لعمل شىء ما بقراءة «كتاب دينى » مرة فى العام ، اتبع هذه الطريقة. فإذا كان لديك مشكلة معينة تحتاج لأن تبحث عن حل لها، ابحث عن الفصل المناسب واقرأه قبل أن تنام ، ثم نم مباشرة بعد قراءته . عد من واحد إلى تسعة أو عشرة ، وستتراءى لك الإجابة واضحة فى الصباح ، وإذا لم يحدث ذلك ، اقرأه مرات ومرات حتى تصل إلى حل لهذه المشكلة . دعنى أضرب لك بعض الأمثلة ، حتى أبين لك بشكل أفضل وبدقة ما أعنيه .

أوصيك أن تنسخ قائمة بالاحتياجات ، والرغبات الأساسية التى تخص كل شخص وتضعها تحت زجاج مكتبك، أو فى أى مكان آخر يمكنك أن ترى فيه هذه القائمة فى كل وقت . تذكر دائماً أن إشباع الاحتياجات والرغبات الأساسية للشخص هو مفتاح سلطتك المطلقة فى التعامل مع الآخرين.

دعنا نفترض أن هناك مشكلة تواجهك، وهى مشكلة التحديد الدقيق للأشخاص الرئيسيين الذين يمكنهم أن يساعدوك لكى تصبح ناجحاً . عندئذ أعد قراءة الفصل السادس ، راجع الأساليب المذكورة فى هذا الفصل واستخدامها، ومن المحتّم أنك ستنجح فيما يخص هذه المسألة .

ولا يهم إن كانت تواجهك مسألة الفهم والتوقع والتحكم فى سلوك الآخرين ، فما عليك إلا أن تشعرهم بالأهمية وتضفى هالة على أوامرك، مما يؤدى إلى طاعة الناس لأوامرك بشكل فورى وبدون أسئلة ، أعطِ الأوامر التى تنفذ فوراً وحرفياً . ابنِ جيشاً من التابعين المخلصين ، إذا واجهتك أية مشكلة أخرى وضايقك بعض الناس ، يمكنك أن تجد حلاً لهذه المشاكل عندما تنشط ذاكرتك عن طريق قراءة الفصل المناسب مرة أخرى .

ما سبب تأكدى من أن ٢١ يوماً *طريقك للسلطة المطلقة فى التعامل مع الآخرين* سيكون ناجحاً بالنسبة لك ؟ لأننى رأيت بالفعل مدى فاعليته من قبل بالنسبة لمئات آخرين ، ليس مئات فقط ، ربما آلاف أصبحت لديهم سلطة مطلقة فى التعامل مع الآخرين بتطبيق هذا البرنامج فى الواقع وبدون مجهود ، لقد كانوا مجرد أشخاص عاديين فى البداية ، لكن بمرور الوقت انتهوا من تطبيق برنامج السلطة هذا ، بعد قضاء دقائق فقط يومياً لمدة ٢١ يوماً ، وفى أقل من شهر ، أصبحوا وبسرعة أكثر سلطة وبمستوى لم يحلموا به من قبل ، وإذا كان كل هؤلاء الناس قد تمكنوا من ذلك ، إذن يمكنك أنت أيضاً القيام بذلك.

